

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»  
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку  
Бізнес Школи КРОК**

Чернишенко Христина Ростиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Кваліфікаційна робота**

«ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ АВІАЦІЙНОЇ СФЕРИ»

(тема)

073 МЕНЕДЖМЕНТ

(шифр і назва спеціальності)

«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ ТА ПРОЦЕСІВ»

(освітня програма)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Х. Р. Чернишенко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Данченко Олена Борисівна , доктор технічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

## ЗМІСТ

SUMMARY .....	3
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	8
1.1 Поняття та класифікація ризиків .....	8
1.2 Методи оцінки та управління ризиками .....	13
1.3 Огляд міжнародних стандартів управління ризиками .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ HIGH PASS.....	38
2.1 Аналіз бізнес моделі компанії Lean Canvas.....	38
2.2 Сучасний стан світового ринку авіаційних послуг .....	45
2.3 3D портрет цільової аудиторії .....	50
2.4 Конкурентний аналіз.....	53
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ HIGH PASS.....	58
3.1 Організаційна структура компанії.....	58
3.2 Аналіз і оцінка ризиків компанії .....	62
3.3 Інжиніринг бізнес-процесу управління ризиками в компанії (модель TO BE).....	73
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

## ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя кваліфікаційна робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

### SUMMARY

Kyiv 2025

Master's Thesis: "Implementation of a Risk Management System in the Aviation Industry Company" consists of 94 pages, 13 tables, 24 pictures, and a bibliography with 59 references.

The modern business environment is dynamic, volatile, and often unstable, necessitating the implementation of effective risk management mechanisms. A high degree of uncertainty, external environmental changes, and geopolitical challenges require companies to adapt quickly and implement effective risk management strategies.

The ability of enterprises to identify potential threats, assess their impact, and implement timely preventive measures is crucial for ensuring sustainable development. These aspects have become particularly significant considering contemporary challenges, including the impact of war and shifts in risk sources and their structure.

The primary objective of this study was to develop and implement a risk management system using an aviation industry enterprise as a case study. To achieve this goal, modern approaches to risk identification, analysis, and management were examined,

along with international risk management standards such as FERMA, COSO, and 31000:2018.

The next stage of the study involved a comprehensive analysis of the company's operations and business model. A retrospective analysis of passenger traffic data was conducted, allowing for an assessment of trends in the global aviation industry. To provide a complete picture, data from the pre-COVID-19 period was presented, alongside a detailed examination of key indicators during the industry's gradual recovery. This approach enabled the identification of major trends and factors influencing the transformation of the passenger transportation market.

Based on the findings of the study, a comprehensive risk management system was developed, seamlessly integrating into the company's existing organizational structure without requiring significant changes. A clear distribution of responsibilities among departments and the implementation of adaptive risk management mechanisms enhances decision-making flexibility and strengthen the company's resilience to external challenges.

A risk management business process model has been proposed, which integrates into the company's existing organizational structure without requiring fundamental modifications.

Keywords: risk, risk category, risk assessment, risk management system, business process.

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний бізнес-середовище є динамічним, мінливим і нерідко нестабільним, що зумовлює необхідність застосування ефективних механізмів управління ризиками. Висока ступінь невизначеність, зміни в економічному середовищі та геополітичні виклики вимагають від компаній швидкої адаптації та впровадження дієвих стратегій управління ризиками.

Здатність підприємств ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив та своєчасно впроваджувати превентивні заходи є критично важливою для забезпечення стабільного розвитку. Особливого значення ці аспекти набули у зв'язку з сучасними викликами, зокрема впливом війни, змінами у структурі ризиків та їх джерелах. В умовах крихкості та нелінійності процесів, традиційні методи управління ризиками потребують перегляду, адже компаніям необхідно не лише реагувати на загрози в умовах невизначеності та постійних змін, а й проактивно формувати адаптивні стратегії [1].

Мета дослідження засвоїти навички управління ризиками підприємства на прикладі розробки та впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві авіаційної сфери.

Завдання дослідження:

- розглянути сучасні підходи до класифікації ризиків;
- проаналізувати методи оцінки ризиків;
- дослідити міжнародні стандарти управління ризиками;
- проаналізувати бізнес-модель компанії “HighPass”;
- запропонувати рекомендації щодо впровадження системи ризик-менеджменту в компанії.

Об'єкт дослідження – процеси управління ризиками підприємства авіаційної сфери.

Предмет дослідження теоретичні та практичні аспекти впровадження сучасних методологій управління ризиками у підприємстві авіаційної сфери.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс наукових методів, які забезпечили глибокий аналіз ризиків та розробку практичних рекомендацій для впровадження системи управління ризиками в компанії.

Аналітично-теоретичний підхід застосовано для дослідження вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, що дозволило визначити найкращі практики ризик-менеджменту та адаптувати їх до специфіки діяльності компанії. Описовий метод, метод порівняння, графічний метод і метод декомпозиції використовувалися для аналізу існуючих методів оцінки та управління ризиками, а також для дослідження міжнародних стандартів у сфері ризик-менеджменту.

Для аналізу зовнішнього середовища компанії застосовано методи ринкового аналізу, зокрема PEST-аналіз (оцінка впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) та SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз). Також було проведено аналіз світового ринку авіаційних перевезень на основі даних IATA (Міжнародної асоціації повітряного транспорту) та ICAO (Міжнародної організації цивільної авіації) щодо тенденцій у сфері пасажирських перевезень, змін у регулюванні, ризиків, пов'язаних із попитом на авіаційні послуги, та динаміки розвитку галузі. Це дозволило оцінити макроекономічні фактори, що впливають на діяльність компанії, та врахувати їх у загальній системі управління ризиками.

Для аналізу бізнес-моделі використано Lean Canvas, що дозволило оцінити ключові компоненти діяльності компанії та можливі ризики на рівні бізнес-процесів. Додатково було проведено аналіз профілю цільової аудиторії за методикою 5W Марка Шеррінгтона, що допомогло визначити потреби клієнтів та їх вплив на ризик-фактори компанії. Для оцінки конкурентного середовища здійснено порівняльний аналіз конкурентів, що дозволило визначити стратегічні переваги та можливі загрози.

Метод експертних оцінок використовувався для ідентифікації існуючих ризиків компанії, їхньої класифікації та систематизації. Це дозволило не лише визначити критичні ризики, а й оцінити їхній потенційний вплив на діяльність

компанії, що стало основою для розробки ефективної системи управління ризиками.

Окрему увагу приділено інжинірингу бізнес-процесу управління ризиками, який використовувався для побудови нової системи управління ризиками з нуля. Методологія передбачала структурний підхід до визначення ключових функцій процесу, їх інтеграцію в загальну систему управління компанією та забезпечення ефективного контролю на всіх етапах. Для моделювання процесів управління ризиками застосовувалися контекстні діаграми IDEF0.

Практичне значення отриманих результатів. У роботі була проаналізована організаційна структура компанії та запропоновано конкретні інструменти для впровадження системи ризик-менеджменту без змін у чинній структурі. Чіткий розподіл функцій між підрозділами та інтеграція процесів управління ризиками в щоденну діяльність дозволять компанії ефективно і своєчасно реагувати на потенційні загрози, мінімізуючи їхній вплив на операційну та стратегічну діяльність.

Також у процесі дослідження були ідентифіковані та проаналізовані основні ризики компанії, визначені їхні джерела та рівень впливу. Розроблено детальний план управління ризиками з визначенням ключових елементів системи ризик-менеджменту, відповідальних підрозділів і механізмів контролю. Окрім цього, побудовано модель бізнес-процесу управління ризиками, що забезпечує системний підхід до ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики, підвищуючи загальну стійкість компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

Апробація дослідження. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи магістра доповідалися і були обговорені на міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально економічні аспекти розвитку – 2024» (Київ, 2024).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 59 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи проілюстровано 13 таблицями, 24 рисунками. Загальний обсяг роботи становить – 94 сторінку.

## РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

### 1.1 Поняття та класифікація ризиків

Актуальна фаза розвитку світу на макроекономічному та мікроекономічному рівнях характеризується крихкістю та нелінійністю процесів в умовах постійних змін та невизначеності. Концепція VANI (V – Brittle – крихкий, A – Anxious – тривожний, N – Nonlinear – нелінійний, I – Incomprehensible – незрозумілий), представлена Джеймісом Кашіо, підсвічує основні тенденції, що впливають на соціально-економічні процеси та умови функціонування бізнесу [1]. В сучасних умовах функціонування бізнес-середовища постає необхідність прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Протидіяти викликам можливо завдяки спроможності бізнесу до адаптивності, стійкості, гнучкості та пошуку нових підходів до управління процесами та ризиками. Використання інструментів ризик менеджменту в управлінні проектами стає одним з ключових компонентів в умовах сучасного VANI світогляду [2].

Кожен проєкт реалізується в умовах обмежених ресурсів, включаючи час, фінанси, тощо. При цьому унікальність кожного окремого проєкту потребує пошуку новаторських рішень та підходів, використання зірних інструментів для досягнення цілей. Ефективність управління проєктом значною мірою залежить від якості ризик-менеджменту, а також від здатності проєктної команди вчасно та результативно управляти ризиками з метою їх мінімізації та нівелювання.

Досліджуючи питання класифікації ризиків, передусім необхідно звернути увагу на поняття «ризик», яке вперше було досліджене як економічна категорія французьким економістом Р. Кантільйоном у XVII столітті [3]. Р. Кантільйон вперше розглянув взаємозв'язок між ризиком та невизначеністю в підприємницькій діяльності, а також визначив дії в умовах невизначеності як

основну функцію підприємства. Він бачив підприємця як людину, здатну приймати рішення в ризикових ситуаціях, яка має передбачення та готовність брати на себе ризик, спрямований на майбутнє. При цьому його дії поєднують як надію на дохід, так і готовність до потенційних втрат. Кантільйон наголошував, що прибутки та втрати є наслідком невизначеності та ризику, що супроводжують прийняття рішень. Ця концепція стала базовою для формування сучасної ринкової системи. У книзі «Теорія ігор та економічна поведінка» вчених Ф. Наймана і О. Моргенштерна охарактеризовано взаємну пов'язаність понять «ризик» та «невизначеності» [4]. Економіст Ф. Найт у своїй роботі висловлює думку, що отримання прибутку – це результат ризику, а також відокремлює ризики які можливо застрахувати [5]. Інший вчений А. Маршалл розглядав ризик як частку, що впливає на прибуток та запропонував дві категорії ризиків: особистий та підприємницький [6]. В сучасній економічній літературі також багато вчених продовжують досліджувати тему поняття «ризик». Серед вітчизняних вчених цю тему розкривали: А. Жигір [7], О. Данченко, В. Занора [8], Л. Ріщук [9] та інші.

Якщо звернутися до визначень ризику, наведених у науковій літературі, а також до видів ризиків, деталізованих за різними класифікаційними ознаками, можна зробити висновок, що ризики здебільшого асоціюються з негативними подіями та їх наслідками. Однак сучасні підходи до ризик-менеджменту вказують на необхідність розгляду ризику не лише як загрози, але і як можливості. Стандарт ISO 31000:2018 Управління ризиками – Рекомендації (Risk management – Principles and guidelines on implementation) акцентує увагу на тому, що ризик пов'язаний із відхиленням від очікуваного результату, що може мати як позитивний, так і негативний вплив. Такий ефект може створювати можливості для розвитку або нові загрози, а також об'єднувати обидва аспекти одночасно. Це відкриває перспективу для побудови стратегій управління, які не тільки знижують імовірність негативних наслідків, але й дозволяють ефективно використовувати потенційні переваги, сприяючи досягненню цілей організації [10]. Відповідно до Зводу знань про управління проєктами РМВоК термін «ризик» визначено як невизначену подію або

умову, яка, якщо настане, може мати позитивний чи негативний вплив на проєкт [11].

Ризики, як багатогранна категорія, вимагають глибокого аналізу їхніх характеристик і форм прояву, що зумовлює використання різних підходів до класифікації. Класифікація видів і груп ризиків є ключовим інструментом для їхнього ефективного менеджменту. Це суттєво впливає на розуміння ризиків, всією командою на кожному з етапів життєвого циклу проєкту. Також підсвічує взаємозв'язок між різними ризиками, що можуть впливати на окремі процеси або на проєкт в цілому. Класифікація ризиків створює підґрунтя як для постійного моніторингу та вдосконалення системи управління ризиковими подіями так і для пошуку факторів та кореневих причин, що суттєво впливають на вірогідність настання ризику.

Тема класифікації ризиків в управлінні проєктами вивчалась багатьма науковцями. Одним з перших запропонував класифікацію фінансових ризиків Дж. М. Кейніс, класифікувавши ризики як:

- підприємницький ризик, пов'язаний з невизначеністю щодо отримання прибутку з інвестицій;
- кредитний ризик, що також включає в себе юридичні ризики в разі ухилення від повернення кредиту або втрати платоспроможності;
- ризик зміни цінності грошової одиниці що включає коливання курсу валют та інфляцію, тощо [12].

Також в науковій літературі розглядаються ризики за величиною витрат: припустимі, критичні та катастрофічні [13]. Які характеризуються наступними ознаками:

- припустимий ризик – це рівень ризику, який не ставить під загрозу фінансову стійкості проєкту або діяльності, й допускається в межах економічної доцільності. При цьому можливі втрати не перевищують очікуваний прибуток, а негативні наслідки залишаються контрольованими. Іншими словами, навіть за умов матеріальних збитків або зменшення очікуваного доходу, загальна вигода від реалізації проєкту зберігається;

- критичний ризик – це рівень загрози, що може мати значні негативні наслідки для проєкту або діяльності. Такий ризик часто виходить за межі допустимого рівня і потребує негайних дій для мінімізації потенційних збитків;
- катастрофічний – ризик, стосується ризику, який здатен призвести до непоправних втрат. Такий рівень ризику означає, що наслідки потенційної події настільки серйозні, що вони можуть повністю знищити всі інвестиції. Зазвичай до катастрофічних ризиків також відносять природні катаклізми, значні техногенні аварії, правові або регуляторні заборони, які мають високу ймовірність фатальних наслідків для фінансових показників.

В зарубіжній економічній літературі наводять класифікацію ризиків за економічним змістом:

- операційний ризик (operational risk), який виникає через внутрішні проблеми, загрози або недоліки, що впливають на ефективність функціонування підприємства;
- ринковий ризик (market risk), що формується під впливом зовнішніх ринкових факторів, таких як конкуренція, зміни цін, валютних курсів, а також регуляторні обмеження й умови присутності на ринку;
- бізнес-ризик (business risk), який пов'язаний із бізнесовою діяльністю, зокрема з відносинами з партнерами та контрагентами;
- кредитний ризик (credit risk), що виникає через можливість невиконання зобов'язань щодо виплати боргу чи відсотків за ним [9].

За відношенням до проєкту виділяють: внутрішні та зовнішні ризики. Зовнішні ризики, не залежать від проєктної команди та виникають за межами проєкту через чинники, які складніше передбачити та контролювати. Наприклад: регуляторні зміни, політична нестабільність, маркетингові тренди, тощо. Внутрішні ризики, залежать від проєктної команди та виникають в середині проєкту. Ці ризики є передбачуваними та контрольованими. Наприклад, ризики пов'язані з використанням всіх видів ресурсів.

За джерелом виникнення [13]: організаційні, управлінські, проєктні, технічні, технологічні, виробничі, виробничо-технологічні, операційні, транспортні,

ресурсні, кадрові, інвестиційні, ринкові, фінансові, маркетингові, наукові, розрахункові, стратегічні, інформаційні, юридичні, політичні, форс-мажор, ділові, регуляторні, ризики втрати ліквідності, кредитні, комерційні та ін. Цю класифікацію можна назвати категорійною.

Систематизувавши наукові данні можна запропонувати наступну класифікацію ризиків за категоріями (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків

Джерело: укладено автором на основі даних [8, 13, 15-17]

Ризики можуть бути класифікованими за часовим горизонтом ризики поділяють на стратегічні та поточні ризики. За періодом дії можна виділити постійні ризик, ті що впливають на весь життєвий цикл проекту та тимчасові ризики, ті що впливають на окрему задачу або відповідний етап життєвого циклу проекту. Також доцільно розділяти їх за рівнем ризиків. Рівень ризику – це імовірність настання ризикової ситуації, що призведе до збитків або втрат вище запланованого. Пропонується наступні класифікації: низькі, помірні та повні або мінімальні, низькі, середні, великі, максимальні [13].

У своїй праці О.Б. Данченко та В.О. Занора вказують, що на сьогодні немає загально прийнятого підходу щодо класифікації ризиків. В наукових працях розглядається понад 40 різнопланових підходів до класифікації ризиків та більше ніж 220 видів ризиків [8].

Слід зазначити, що класифікація ризиків може бути розроблена індивідуально для кожного проекту, портфеля, підприємства, або іншого об'єкта управління. Один і той самий ризик може належати до різних категорій та мати різний вплив на окремі процеси або проект в цілому. Жодна з представлених класифікацій не є однозначною та фіксованою, вона може змінюватися залежно від контексту застосування. Перелік ризиків доцільно адаптувати та доповнювати відповідно до цілей проекту. Класифікація ризиків за їх ознаками істотно впливає на більш поглиблену ідентифікацію ризиків, і дозволяє розробити ефективну стратегію управління ризиковими подіями. Це, своєю чергою, забезпечить оперативніше реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

## **1.2 Методи оцінки та управління ризиками**

Управління ризиками – процес аналізу ризиків для їх ідентифікації, класифікації та визначення кількісних показників, а також управління проти ризиковими заходами для пом'якшення негативного впливу можливих видів ризику [18].

Методологічні та теоретичні основи управління ризиками висвітлені у роботах багатьох дослідників. Управління зокрема у ризиках є безперервним процесом, який має місце на всіх фазах життєвого циклу проекту, від народження ідеї до його завершення. Досвід, отриманий після закриття проекту, є важливим внеском в успіх майбутніх проектів.

Сучасні методології управління проектами здебільшого містять окремі розділи, присвячені управлінню ризиками, що є важливим компонентом забезпечення ефективності проектної діяльності. Обсяг і глибина заходів, спрямованих на контроль ризиків, багато в чому залежать від обраної методології. Наприклад, методи управління ризиками, спрямовані на прийняття ризиків і мінімізацію їх впливу, можуть бути значно складнішими, ніж заходи, орієнтовані на уникнення ризиків. Це обумовлено необхідністю детального аналізу, прогнозування та розробки стратегій реагування, які враховують складність і взаємозалежність різних ризик-факторів у рамках проекту. Успішне управління ризиками також передбачає інтеграцію інструментів для виявлення, моніторингу та оцінки ризиків, що сприяє прийняттю зважених рішень на кожному етапі життєвого циклу проекту [8].

Різні методології що використовуються в управлінні проектами визначають етапи процесу управління ризиками приблизно однаково (рисунок 1.2).

Розглянемо основні етапи процесу управління ризиками:

1. Установлення контексту ризику. Цей процес охоплює ідентифікацію основних політик, підходів і стратегій управління ризиками, що застосовуються під час реалізації проекту. Він включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на виконання проекту, а також окреслення ключових цілей, обмежень і зацікавлених сторін.

2. Ідентифікація ризику. Цей процес охоплює визначення ризиків і подій, які можуть вплинути на виконання проекту, їхню природу, джерела виникнення та потенційні наслідки. Мета ідентифікації — створити чітке розуміння можливих загроз і можливостей, а також підготувати основу для подальшого аналізу та управління ризиками. Процес включає використання таких методів, як мозковий

штурм, аналіз сценаріїв, експертні оцінки, перегляд контрактів, технічних специфікацій та нормативної документації. Ідентифікація ризиків може здійснюватися на основі досвіду попередніх проєктів або аналізу унікальних аспектів поточного проєкту. Результати ідентифікації документуються у вигляді реєстру ризиків, який містить опис ризиків, можливі тригери, категорії, зацікавлені сторони, які можуть бути впливовими, та потенційні стратегії реагування. Це дозволяє ефективніше оцінити вплив імовірних ризикових подій на хід реалізації проєкту й забезпечити своєчасне їх врахування в плануванні.

3. Аналіз та оцінка ризику. Цей етап є надзвичайно важливим у процесі управління ризиками, оскільки передбачає як кількісну, так і якісну оцінку ймовірності виникнення ризиків та масштабів їхнього впливу на реалізацію проєкту. Завдяки аналізу стає можливим визначення найбільш критичних ризиків, які потребують першочергової уваги, а також виявлення взаємозв'язків між різними ризиковими подіями та оцінка їхнього сукупного впливу на проєкт.

4. Вплив на ризик: методи і стратегія. Це етап формування стратегій та конкретних заходів для зменшення впливу ризиків на проєкт. План передбачає дії, спрямовані на уникнення ризиків, зниження їхньої ймовірності чи наслідків, передачу ризиків іншим сторонам (наприклад, через страхування або субконтракти), а також розподіл відповідальності серед учасників. Додатково, цей процес включає розробку заходів, що максимізують потенційні вигоди від можливостей, пов'язаних із ризиками. Такий підхід допомагає забезпечити гнучкість у прийнятті рішень і створює базу для швидкої адаптації проєкту до змінних умов. Важливо також передбачити резервні плани на випадок реалізації найкритичніших ризиків.

5. Виконання контрзаходів протидії ризику. Цей етап включає безпосереднє виконання плану протидій ризикам, розробленого на попередніх етапах управління ризиками. До процесу входять конкретні дії, спрямовані на уникнення, зниження, передавання або розподіл ризиків.

6. Моніторинг та аналіз впровадження. Моніторинг ризиків повинен проводитися на кожному етапі реалізації проєкту, починаючи від ідентифікації

ризиків до їх усунення або мінімізації. Це дозволяє відстежувати ефективність обраних контрзаходів, оцінювати нові ризики, що можуть виникнути, та своєчасно вносити зміни до плану в разі необхідності. Додатково, важливо забезпечити постійний зворотний зв'язок між членами проєктної команди, залученими до управління ризиками, для своєчасного виявлення відхилень та реагування на них. Аналіз контрзаходів також включає регулярну оцінку їхньої ефективності та документування отриманого досвіду, який можна використовувати в майбутніх проєктах [8, 15, 19, 20].



Рисунок 1.2 – Процес ризик-менеджменту

Джерело: укладено автором на основі даних [8, 15, 19, 20]

Одним з елементів процесу управління ризиками проєкта є аналіз ризиків. Оцінка ризиків передбачає визначення можливих втрат і збитків, а також аналіз ймовірності настання ризикової події, та включає кількісне та якісне оцінювання. Метою якісного аналізу є виявлення першопричин ризику, складової частини процесу при виконанні якого виникає ризикова ситуація, прогнозуються наслідки та можливої вигоди від прояву ризиків. Кількісна оцінка передбачає застосування

математичних підходів для визначення рівня та ступеня ризику. На основі отриманих результатів створюються рейтинги ризиків, які допомагають пріоритизувати їхнє управління. Крім того, на цьому етапі формується стратегія поводження з кожним ризиком: уникнення, пом'якшення, передача чи прийняття. Всі результати аналізу документуються для подальшого використання у плануванні та реагуванні на ризики [21].

Процес аналізу ризиків передбачає:

1. Якісний аналіз ризиків: визначення їхньої природи, категорій, тригерів та можливих наслідків. Для цього використовуються методи експертних оцінок, аналіз сценаріїв та матриця імовірності та впливу, діаграма Ісікави.

2. Кількісний аналіз ризиків: вимірювання ризиків у числових показниках. Цей підхід включає моделювання, статистичні розрахунки, метод Монте-Карло або аналіз чутливості.

3. Визначення взаємозв'язків між ризиками: аналіз того, як один ризик може провокувати або посилювати інші, формуючи ланцюгову реакцію.

У сучасній науковій літературі наводяться багато методів оцінки ризиків, зупинимося на найпоширюваних з них.

Методи експертної оцінки. Експертний метод оцінки ризиків базується на обробці думок фахівців, які мають досвід у реалізації проєктів, що дозволяє отримати інтегральну оцінку рівня ризику. Цей метод передбачає якісну та кількісну оцінку ризиків через використання таких інструментів, як методи Дельфі, бальних оцінок, ранжування або попарного порівняння. Основною перевагою методу є його застосування в умовах недостатньої інформації або для аналізу унікальних проєктів без історичних аналогів.

Алгоритм процесу:

1. Розробка переліку ризиків – визначення всіх потенційних ризиків проєкту.

2. Ранжування ризиків – оцінка імовірності виникнення кожного ризику, його небезпеки (масштабу впливу) та розрахунок інтегральної оцінки як добутку цих показників.

3. Оцінка ризиків експертами – кожен експерт надає свої оцінки ризиків. У разі індивідуальної роботи експертів вони діють автономно, не знаючи про інших учасників, щоб уникнути впливу авторитетів. Якщо робота відбувається колективно, експерти дискутують, обмінюються думками та коригують початкові оцінки.

4. Аналіз отриманих оцінок – перевірка на узгодженість. Різниця між оцінками двох експертів щодо одного ризику не повинна перевищувати 50%.

5. Формування остаточних висновків – узагальнення результатів, підготовка оцінок імовірності настання ризиків та розробка рекомендацій.

Треба враховувати, що підбір експертів є критично важливим: вони повинні мати необхідну освіту, знання, досвід та доступ до всієї релевантної інформації. Експерти не повинні бути зацікавленими у результатах проєкту, щоб забезпечити об'єктивність оцінок.

До сучасних методів експертної оцінки можна віднести: метод мозкового штурму, метод Делфі, окреме інтерв'ювання експертів, SWOT аналіз, метод контрольних переліків.

Метод мозкового штурму — це структуроване групове обговорення, спрямоване на генерування максимальної кількості ідей для вирішення певної проблеми або ідентифікації ризиків у проєкті. У процесі цього методу учасники пропонують ідеї у невимушеній, доброзичливій атмосфері, яка сприяє творчості та відкритості. Класичний підхід до мозкового штурму передбачає спеціальні техніки, коли ідеї одного учасника стають тригером для нових, часто оригінальних, думок у решти групи. Окрім виявлення потенційних видів ризиків і небезпек, мозковий штурм також може бути ефективним для визначення критеріїв прийняття рішень, аналізу причин відмов або розробки підходів до зниження ризиків.

Методика включає кілька ключових етапів:

1. Підготовка до обговорення – визначення теми, формування групи з фахівців різних сфер, встановлення правил обговорення (наприклад, заборона критики).

2. Генерування ідей – учасники висловлюють будь-які думки, навіть якщо вони здаються незвичними чи ризикованими.

3. Аналіз ідей – після основного етапу відбувається класифікація, оцінка та відбір найбільш перспективних рішень.

Метод мозкового штурму часто плутають із будь-яким груповим обговоренням, але його класична форма зосереджується саме на створенні нового, нестандартного бачення завдання. Цей метод є потужним інструментом для інноваційного підходу до ідентифікації ризиків та пошуку рішень [22].

Окреме інтерв'ювання експертів, наприклад, для первинної оцінки ризиків на етапі планування. У структурованому інтерв'ю респонденту задають запитання з чітко визначеного заздалегідь списку. Такі запитання спрямовані на глибокий аналіз ситуації, що сприяє повнішій ідентифікації ризиків і небезпек. Частково структуроване інтерв'ю, хоча й подібне за форматом, надає більшу гнучкість у розгляді досліджуваної проблеми, дозволяючи розширити межі обговорення.

Структуровані та частково структуровані інтерв'ю є ефективним інструментом у ситуаціях, коли важко зібрати групу людей для дискусії, або ж коли вільний формат обговорення є недоречним. Ці види інтерв'ю широко використовуються в процесі аналізу ризиків, зокрема для визначення можливих небезпек чи оцінки ефективності заходів з управління ризиками.

Інтерв'ю такого типу застосовуються на різних етапах життєвого циклу проекту або бізнес-процесу. Вони слугують важливим джерелом збору вхідних даних для оцінки ризиків, залучаючи зацікавлені сторони для отримання їх експертної думки.

Коллективна робота (метод Дельфі), де експерти поступово коригують свої оцінки на основі групового обговорення. Хоча цей термін сьогодні часто використовують більш широко у всіх формах мозкового штурму, істотною особливістю методу Дельфі є те, що експерти висловлюють свою думку індивідуально й анонімно, при цьому маючи можливість дізнатися думки інших експертів [23].

Метод контрольних переліків. Контрольні листи – це структуровані переліки потенційних небезпек, ризиків або можливих відмов у засобах управління, розроблені на основі попереднього досвіду, результатів минулих оцінок ризиків чи аналізу причин попередніх відмов. Вони є практичним інструментом, який дозволяє систематизувати наявну інформацію про ризики та забезпечити повноту їх розгляду. Контрольні листи можуть використовуватися на всіх етапах життєвого циклу продукту, процесу або системи. Контрольні листи можуть виступати як самостійний метод аналізу ризиків, так і бути інтегрованими з іншими підходами для забезпечення всеосяжного розгляду досліджуваних питань.

Експертні методи є особливо корисними у ситуаціях невизначеності, де традиційні методи аналізу ризиків обмежені через нестачу даних. Вони широко використовуються в інноваційних проєктах, оцінці унікальних ризиків або під час розробки стратегій у складних умовах [19-23].

Аналіз чутливості – це метод оцінки впливу змін в окремих вихідних показниках на ключові результуючі показники проєкту, зокрема чисту поточну вартість (NPV), внутрішню норму рентабельності (IRR), строк окупності (PBP) тощо. Цей підхід дозволяє відповісти на питання "що буде, якщо?" (англ. What-if analysis) та є цінним інструментом для прогнозової оцінки ефективності проєкту.

Аналіз включає наступні етапи:

1. Визначення залежності між вихідними і результуючими показниками у вигляді математичних рівнянь.
2. Оцінка базових показників та встановлення можливих діапазонів їх змін.
3. Моделювання змін окремих параметрів для виявлення їхнього впливу на результати.
4. Побудова діаграм залежності ключових показників від змінних, що аналізуються. Це допомагає виділити ключові фактори ризику, які найбільше впливають на результативність.

Метод широко використовується у фінансовому менеджменті та проєктному аналізі для оцінки ризиків, особливо у випадках, коли необхідно протестувати

чутливість моделі до змін економічних умов, таких як рівень інфляції, вартість сировини або попит на продукцію.

Основними недоліками аналізу чутливості є його ізольованість, оскільки метод досліджує вплив лише одного фактору при фіксації інших, незважаючи на їхню взаємозалежність у реальних умовах. Крім того, цей метод має обмежену точність, не враховуючи ймовірність альтернативних сценаріїв, і не є всеосяжним, адже не забезпечує глибокого розуміння всіх потенційних ризиків у складних системах.

Аналіз чутливості є корисним інструментом для візуалізації та оцінки залежності ключових показників від окремих змінних. Його можна інтегрувати з іншими методами оцінки ризиків для більш глибокого розуміння взаємозалежності у рамках проєкту [24].

Метод сценаріїв є ефективним підходом для аналізу інвестиційних ризиків у нестабільному середовищі, поєднуючи дослідження чутливості ключових показників із ймовірнісною оцінкою їхніх відхилень. Цей метод включає прогнозування можливих сценаріїв розвитку зовнішніх умов, таких як «песимістичний», «найімовірніший» і «оптимістичний», та оцінку ефективності проєктів для кожного з них. Основними етапами є визначення варіантів змін початкових факторів, приписування ймовірностей цим сценаріям, розрахунок критерію NPV або інших показників для кожного варіанту та аналіз отриманих ймовірнісних розподілів. Цей підхід дозволяє враховувати зміну кількох факторів одночасно, створюючи наочну картину можливих результатів і оцінюючи ризики проєкту за стандартним відхиленням і коефіцієнтом варіації [25].

Метод дерева рішень є одним із найважливіших інструментів аналізу ризиків у проєктному менеджменті, особливо в умовах, коли рішення приймаються поетапно, і кожен вибір впливає на наступні події. Основна концепція методу полягає в побудові графічної моделі, яка представляє варіанти розвитку подій, починаючи від стартового рішення до всіх можливих результатів. Дерево складається з вузлів (точок вибору) та гілок (подій або рішень), кожна з яких

характеризується відповідними показниками: ймовірністю події та її економічними наслідками, такими як величина платежів або доходів[27].

Основні етапи застосування:

1. Визначення проблеми та варіантів подій. Створення дерева починається з визначення можливих рішень у ключові моменти часу, а також аналізу варіантів подій, що можуть статися внаслідок цих рішень.

2. Графічне відображення дерева. Усі варіанти рішень і подій відображаються у формі дерева, де вершини – це моменти вибору, а гілки – можливі сценарії розвитку.

3. Оцінка характеристик. Для кожної гілки визначаються ймовірності подій та економічні параметри, як-от величина витрат, доходів або NPV.

4. Розрахунок ефективності. Проводиться оцінка критеріїв ефективності (наприклад, NPV, IRR) для кожної гілки, що дозволяє порівняти альтернативні сценарії.

5. Імовірнісний аналіз. Аналізуються розподіли ймовірностей результатів, включаючи розрахунок стандартного відхилення та коефіцієнта варіації, що дозволяє оцінити ризики.

Метод дерева рішень надає візуальне та логічне уявлення про процес прийняття рішень і можливі наслідки кожного варіанту. Завдяки структурованій графічній побудові, він дозволяє чітко побачити залежності між рішеннями, що приймаються на різних етапах реалізації проєкту. Це особливо важливо для багатоетапних процесів, де подальші сценарії значною мірою визначаються попередніми діями. Включення ймовірності розвитку подій до моделі дає можливість точно оцінювати потенційні грошові потоки, що сприяє більш обґрунтованому вибору варіанту розвитку проєкту.

Основним недоліком методу є його висока трудомісткість. Для складних проєктів з великою кількістю варіантів розвитку створення дерева рішень потребує значних часових і ресурсних витрат. Крім того, метод у базовій формі не враховує впливу зовнішніх чинників, таких як зміни в економічному або політичному середовищі, що може знизити точність прогнозів. У системах із багатьма змінними

дерево може стати надмірно деталізованим, що ускладнює його аналіз і робить метод менш практичним для масштабних проєктів.

Метод дерева рішень забезпечує інтеграцію аналізу ризиків та стратегічного планування, дозволяючи візуалізувати складні рішення та прогнозувати результати. [23].

Метод Монте-Карло передбачає виконання серії численних експериментів для отримання емпіричних оцінок впливу різних вхідних параметрів (випадкових величин) на залежні результати (показники). Він дозволяє врахувати одночасну зміну кількох вихідних змінних, оцінити їх взаємозв'язок і вплив на кінцеві результати, наприклад, вартість об'єкта чи ризик проєкту. Метод є особливо корисним для побудови моделей, де вихідні дані описуються через випадкові величини з заданими розподілами, такими як трикутний або бета-розподіл, і враховує невизначеність, притаманну кожному параметру.

Імітаційне моделювання забезпечує інвестора повним набором даних для характеристики ризику проєкту. Проте його точність залежить від якості вхідної інформації, яка часто базується на експертних оцінках. Це може створювати помилки прогнозу через можливі суперечності у зв'язках між параметрами. Крім того, висока трудомісткість розрахунків не завжди забезпечує пропорційне підвищення точності результатів. Метод застосовують для аналізу складних систем і оцінки ризику, коли визначення точного математичного зв'язку між вхідними та вихідними даними є неможливим або недоцільним [26].

Необхідно зазначити, що етап ідентифікації ризиків та етап їх оцінки та аналізу не завжди можливо чітко відокремити, це взаємозв'язаний процес. Іноді процес аналізу відбувається у двох протилежних напрямках, від ідентифікації до оцінки або навпаки, якщо збитки від ризику вже відомі і необхідно ідентифікувати причини. Такий підхід дозволяє систематизувати ризики та забезпечує ефективні рішення для їх подолання [19].

Наступним етапом системи ризик менеджменту після аналізу та оцінки є вибір стратегії та методів управління ризиком. В науковій літературі найбільш поширені наступні методи управління ризиками [27]:

- прийняття (допущення);
- зменшення;
- розподілення;
- уникнення.

Також зустрічається групування методів управління таким чином [27]:

- відхилення (страхування, пошук гарантів);
- локалізація (створення додаткових проєктних структур);
- розподіл між учасниками проєкту;
- компенсація (створення резервів).

Доцільно класифікувати методи управління ризиками відповідно до дій (рисунок 1.3).

Уникнення ризику полягає у відмові від заходів або діяльності, які пов'язані з надмірним чи катастрофічним рівнем ризику.

Попередження ризику можна розглядати як можливе виявлення ризиків під час етапу ідентифікації та аналізу.

Прийняття ризику – це визнання існування ризику без рішень на випадок його прояву. Покриття ризику за рахунок власних фінансових ресурсів або залишення ризику на відповідальність інвестора. Це стосується як планових ризиків та і ризиків що не були заплановані. Цей метод доцільно використовувати коли [19]:

- частота збитків незначна;
- сума можливих збитків невелика і може бути покрита за рахунок поточних грошових надходжень;
- стратегія дозволяє залишити ризик в себе;
- передати ризик іншим суб'єктам.



Рисунок 1.3 – Методи управління ризиками

Джерело: укладено автором на основі даних [19, 27, 28, 29]

Метод запобігання збиткам. Метод базується на проведенні заходів, що направлені на зменшення імовірності настання ризикової події. Цей метод управління ризиками доцільно застосовувати якщо існує велика вірогідність його настання та наслідки також суттєві.

Метод зменшення розміру збитків. Метод передбачає впровадження заходів направлених на зменшення розміру збитків. Застосування методу ефективно у разі якщо розмір можливих збитків великий, а імовірність реалізації ризику незначна.

Страхування – це найбільш розповсюджений метод управління ризиками, що зумовлено негативним макроекономічним або іншим зовнішнім впливом. Як

правило такі ризики не піддаються управлінню. Страхування дозволяє зменшити вплив зовнішнього середовища та стабілізувати фінансовий стан компанії [28].

Самострахування – це стратегія управління ризиками, яка передбачає створення підприємством власних резервних або страхових фондів для покриття можливих збитків. Основна мета цього підходу – забезпечити швидке подолання фінансових труднощів, які можуть виникнути в процесі діяльності. Резервні фонди формуються залежно від цілей і можуть бути як у натуральній, так і в грошовій формі. Грошові резерви зазвичай призначені для покриття непередбачених витрат, зокрема збитків або кредиторської заборгованості [29].

Самострахування включає:

- резервний (страховий) фонд підприємства, який створюється згідно з законодавством та положеннями статуту;
- цільові резервні фонди, склад і обсяг яких визначаються внутрішніми нормативними документами та статутом організації.

Методи передачі ризику (трансфер) ризику – це передача відповідальності за ризик іншим юридичним особам. Основний інструмент що використовується для передачі ризику, це договір. Наприклад передача окремих будівельних робіт субпідряднику, договір на перевезення вантажу, договір на продаж та обслуговування, тощо.

Хеджування – це метод управління ризиками, який передбачає укладання протилежної угоди для страхування від можливих втрат, викликаних ціновими або валютними ризиками. Цей підхід широко використовується в банківській, страховій, біржовій та комерційній практиці, особливо під час здійснення ф'ючерсних операцій.

Кожен із наведених методів управління ризиками має свої недоліки, які можуть суттєво вплинути на ефективність їх застосування. Одні методи вимагають значних фінансових витрат, інші можуть обмежувати можливості для розвитку через відмову від ризикових, але потенційно вигідних проєктів, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Недоліки методів управління ризиками

Методи управління ризиків	Недоліки методів управління ризиками
1	2
Уникнення ризику	Ризик пов'язаний із відхиленням від очікуваного результату, що може мати як позитивний, так і негативний вплив. Є найбільш обережною стратегією та передбачає втрату прибутку. Вибір цієї стратегії часто свідчить про відсутність гнучкості та адаптивності у швидкозмінних галузях та може мати репутаційні наслідки.
Прийняття ризику	Ризик може виявитись більш суттєвим, ніж планувалось. Фінансові витрати вразі настання ризикових подій. Метод доцільно використовувати у короткостроковій перспективі.
Запобігання ризикам	Фінансові витрати на заходи запобігання ризиків. Ризикована подія може відбутися навіть при умові запобігання ризику. Постійний моніторинг та перегляд заходів є трудомістким процесом.
Страховання	Фінансове навантаження на підприємство через високі страхові ставки. Не всі види ризиків можуть бути застраховані. Не всі ризикові події підпадати під умови договору. Отримання страхових виплат займає час та потребує додаткових дії щодо оцінки подій.
Самостраховання	Фінансове навантаження на підприємство для створення резервного фонду та інфляційні ризики. Обмеженість резервного фонду, що може бути недостатньо для покриття збитків.
Метод передачі ризику	Фінансове навантаження на підприємство для оплати послуг третій стороні. Залежність від партнера який прийняв на себе ризик. У разі спірних ситуацій виплати компенсацій можуть бути затримані через юридичні процеси.

## Закінчення таблиці 1.1 – Недоліки методів управління ризиками

1	2
Хеджування ризику	Фінансове навантаження на підприємство через укладання ф'ючерсних та опціонних контрактів. Можливі регуляторні обмеження. Контрактні та валютні ризики. Хеджування залежить від точності прогнозів та якісного аналізу ринку.

Джерело: укладено автором на основі даних [19, 27, 28, 29]

Для ефективного управління ризиками на практиці рекомендовано застосовувати не один метод управління ризиком, а їх комбінацію.

Управління ризиками є складним та комплексним процесом. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише уникати загроз, але й максимально використовувати можливості для розвитку, забезпечуючи стійкість і стабільність діяльності.

### 1.3 Огляд міжнародних стандартів управління ризиками

Для підвищення ефективності роботи підприємства впровадження ризик-менеджменту є одним із найбільш актуальних і перспективних напрямів розвитку. Міжнародний досвід демонструє, що професійний підхід до управління ризиками дає можливість мінімізувати можливі втрати, та створює умови для сталого розвитку підприємства та оптимального використання ресурсів.

Сучасні системи ризик-менеджменту базуються на міжнародних та галузевих стандартах. Чинні національні стандарти в галузі управління ризиками тісно пов'язані з міжнародними нормативами, забезпечуючи гармонізацію підходів. Окрім цього, створено значну кількість окремих галузевих стандартів, орієнтованих на специфіку діяльності конкретних організацій або секторів [30].

Стандарт управління ризиками це нормативний офіційний документ, що визначає принципи, рамки та підходи до ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей організації, що затверджуються такими організаціями як ISO, IEC, IRM, AIRMIC, COSO, ALARM тощо [33]. Ці стандарти слугують основою для побудови ефективної системи управління ризиками та гармонізують підходи між галузями й країнами. Методологія управління ризиками – це системний підхід до виявлення, оцінки, аналізу та реагування на ризики, що можуть впливати на діяльність організації або реалізацію проєкту. Вона включає визначення принципів, процесів та інструментів, які використовуються для зменшення ймовірності та впливу негативних подій, а також для використання можливостей, пов'язаних із ризиками [31]. Метод управління ризиками – це спосіб або підхід, який використовується для виявлення, аналізу, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, що можуть впливати на діяльність організації, реалізацію проєкту або досягнення поставлених цілей [31]. Взаємозв'язок між стандартами, методологіями та методами відображено на (рисунку 1.4).

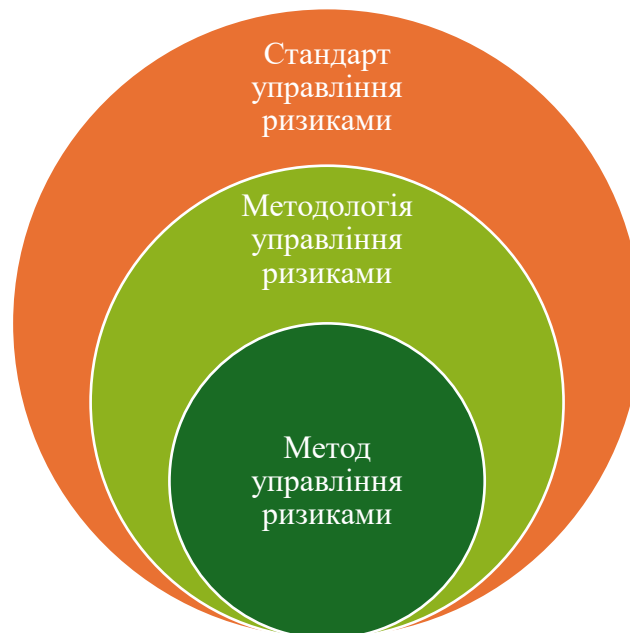


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок між методом, методологією і стандартом управління ризиками.

Джерело: [31]

Стандартизація у ризик-менеджменту це процес розробки, впровадження та використання єдиних принципів у використанні термінології в сфері управління ризиками, узгодженості підходів до управління ризиками та побудови організаційної структури ризик менеджменту. Найбільш поширені міжнародні стандарти наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Міжнародні стандарти управління ризиками

Номер стандарту	Назва стандарту англійською	Назва стандарту українською	Рік	Організація-розробник
1	2	3	4	5
IRM, AIRMIC ALARM (FERMA)	Risk management standard, 2002 The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, UK, Adopted by Federation of European Risk Management Associations	Стандарт управління ризиками (модель RMS) (2002) Інститут управління ризиками, Асоціація страхування та управління ризиками та Національний форум управління ризиками в громадському секторі (Великобританія), затверджений Федерацією європейських асоціацій управління ризиками	2002	Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту (The Federation of European Risk Management)
COSO II ERM – Integrated Framework	Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA, 2004	Управління ризиками організацій. Інтегрована модель. Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея, США, 2004	2004	Комітет спонсорських організацій комісії Тредвея

## Закінчення таблиці 1.2 – Міжнародні стандарти управління ризиками

1	2	3	4	5
COSO ERM	Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance	Управління ризиками підприємства – інтеграція зі стратегією та продуктивністю	2017	Комітет спонсорських організацій комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)
ISO 31000:2009	Risk management – Principles and guidelines on Implementation	Ризик-менеджмент – принципи і рекомендації по застосуванню	2009	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization (ISO))
ISO 31000:2018	Risk management – Guidelines	Управління ризиками. Керівні принципи	2018	
ISO/IEC 31010:2009 ISO/IEC 31010:2019	Risk management – Risk assessment techniques	Управління ризиками – методи оцінки ризиків	2009 2019	Міжнародна електротехнічна комісія (International Electrotechnical Commission (IEC)) та Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization (ISO))

Джерело: укладено автором на основі даних [31-36]

Стандарт управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) розроблено в результаті співпраці провідних організацій у сфері ризик-менеджменту: Інституту ризик-менеджменту, Великобританія,

Асоціації ризик-менеджменту та страхування, а також Національного форуму з ризик-менеджменту у громадському секторі [32].

Головною метою цього стандарту є підвищення дохідності підприємств та мінімізація непередбачуваних втрат. Документ фокусується на координації взаємодії різних відділів підприємства, та управлінні ризиками як безперервному процесі. Стандарт може бути інтегрований у систему управління ризиками будь-якої організації, але основна увага приділяється його застосуванню у виробничій сфері та реальному секторі економіки, де ризики мають значний вплив на фінансові результати та стійкість бізнесу, (рисунок 1.5) [33].

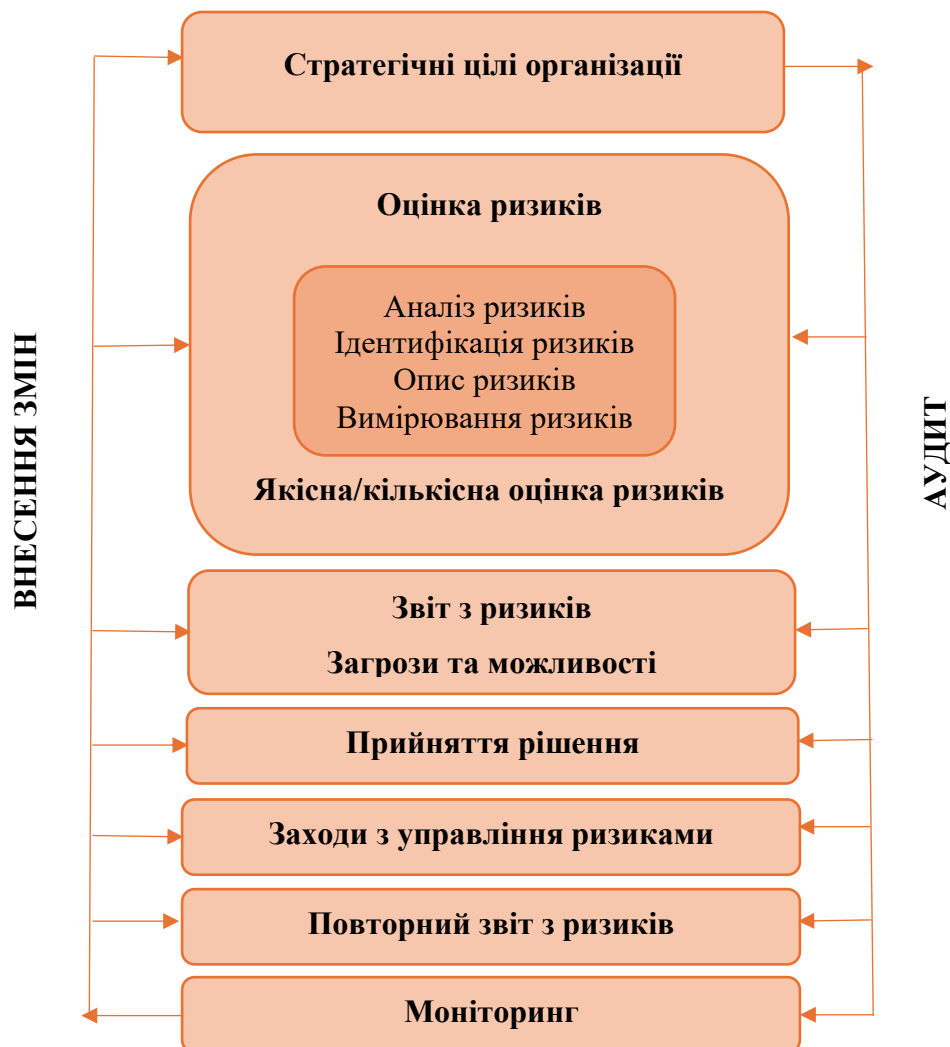


Рисунок 1.5 – Процес ризик-менеджменту за стандартом FERMA

Джерело: укладено автором на основі даних [32]

Стандарт COSO «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель» що було опубліковано у 2004 році є результатом розробки Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея, США. Другий документ «Управління ризиками підприємства – інтеграція зі стратегією та продуктивністю» було опубліковано у 2017 році [34].

Основним завданням цього стандарту є баланс між дохідністю та ризиком. Основні завдання документу є:

- визначити рівень ризику, що відповідає обраній стратегії розвитку організації;
- удосконалити процеси прийняття рішень щодо ризиків які виникають;
- зменшити збитки та кількість незапланованих подій у господарській діяльності;
- акцент на раціональне використання капіталу.

Модель управління ризиками що наведена у стандарті 2004 року представлена у вигляді тривимірної матриці, куба (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Процес ризик-менеджменту за стандартом COSO 2004

Джерело: укладено автором на основі даних [34]

Верхня грань куба містить чотири основні бізнес-цілі: стратегія, операційна діяльність, звітність, комплаєнс. На одній стороні вказані вісім компонентів управління ризиками: внутрішнє середовище, постановка цілей, ідентифікація подій, оцінка ризиків, реагування на ризик, заходи контролю, інформація та комунікації, моніторинг. На іншій визначено чотири управлінських рівня: організація, бізнес-підрозділи, операційні підрозділи, функції.

В новій версії стандарту COSO ERM 2017 представлена оновлена стратегія що включає п'ять основних компонентів і двадцять ключових принципів, які охоплюють увесь життєвий цикл управління ризиками — від розробки підходів до їхнього постійного моніторингу (рисунок 1.7) та (рисунок 1.8). Ця концепція узгоджується із сучасними тенденціями, що акцентують увагу на інтеграції управління ризиками у процес розробки та реалізації управлінської стратегії.

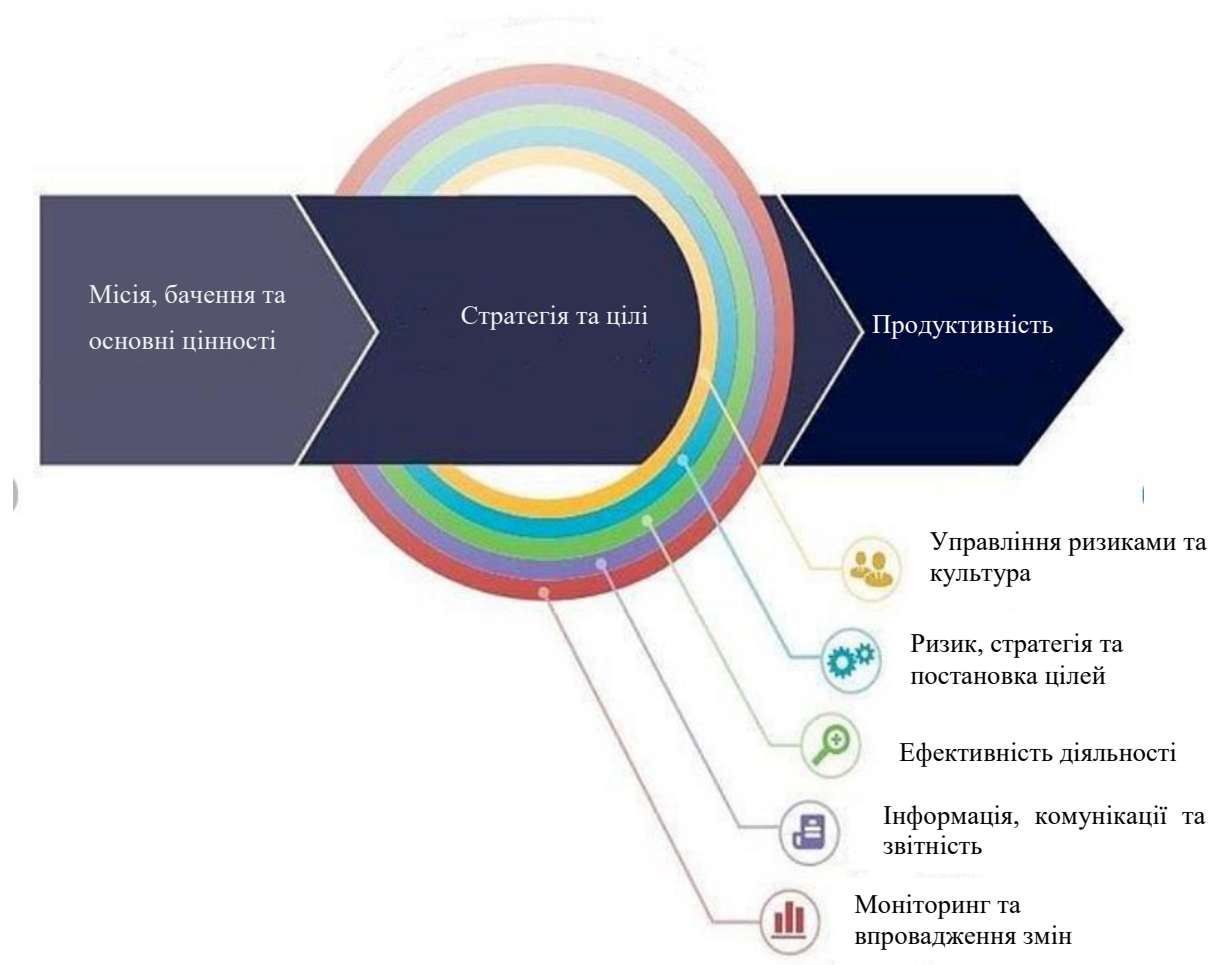


Рисунок 1.7 – Концепція ризик-менеджменту за стандартом COSO 2017

Джерело: укладено автором на основі даних [34]

Управління ризиками та культура	Ризик, стратегія та постановка цілей	Ефективність діяльності	Моніторинг та впровадження змін	Інформація, комунікації та звітність
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здійснення радою директорів наглядової функції за управлінням ризиками</li> <li>• Створення оперативних структур</li> <li>• Визначення бажаної культури</li> <li>• Демонстрація прихильності основним цінностям</li> <li>• Залучення, розвиток та утримання кваліфікованих фахівців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз умов ведення діяльності</li> <li>• Визначення ризик-апетиту</li> <li>• Оцінка стратегічних альтернатив</li> <li>• Формулювання бізнес-цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виявлення ризиків</li> <li>• Оцінка впливу ризиків</li> <li>• Пріоритезація ризиків</li> <li>• Реагування на ризик</li> <li>• Комплексний погляд на ризики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка істотних змін</li> <li>• Аналіз ризиків і ефективності діяльності</li> <li>• Підвищення ефективності системи управління ризиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання інформаційних технологій</li> <li>• Розповсюдження інформації щодо ризиків</li> <li>• Звітність за ризиками, корпоративній культурі та ефективній діяльності</li> </ul>

Рисунок 1.8 – Принципи ризик-менеджменту у компанії за стандартом COSO 2017

Джерело: укладено автором на основі даних [34]

Цей стандарт більше підходить для великих компаній та корпорацій, та є обов'язковим до впровадження компаніям що приймають участь у торгівлі своїми акціями на Нью-Йоркській фондовій біржі. Наведений стандарт достатньо складний у використанні і потребує високої професійності управлінців.

Найбільш розповсюджені міжнародні стандарти розробляються неурядовою міжнародною організацією ISO (International Organization for Standardization) Міжнародна організація зі стандартизації. Організація була створена у 1946 році та нараховує 165 діючих учасників [31].

Стандарт ISO 31000:2018 Управління ризиками. Керівні принципи (Risk management – Guidelines) включає рекомендації щодо управління ризиками що виникають в організації підчас бізнес-діяльності. Даний стандарт є найбільш універсальним тому що може бути застосований у різних організаціях незалежно від виду діяльності або форми організації; забезпечує системний підхід до управління ризиками на всіх рівнях.

Управління ризиками відповідно до вказаного стандарту є основою для управління організацією, корпоративного управління та лідерства. Основна концепція полягає в ефективності ризик-менеджменту що можливо за умов якісної інтеграції всіх елементів в систему управління та прийняття рішень організації. Увага акцентується на лідерстві вищого керівництва, що є запорукою інтеграції ризик-менеджменту у процеси управління на усіх рівнях. На (рисунку 1.9) представлено процес ризик-менеджменту за стандартом ISO 31000:2018 [31].



Рисунок 1.9 – Процес ризик-менеджменту за стандартом ISO 31000:2018

Джерело: укладено автором на основі даних [31]

Стандарт ISO/IEC 31010:2019 Управління ризиками – методи оцінки ризиків (Risk management – Risk assessment techniques) є доповненням до стандарту ISO 31000. Значним плюсом саме цього стандарту є опис методів оцінювання ризиків та їх переваг та недоліків. У додатку В стандарту IEC 31010:2019 наведено 31 методику оцінки ризиків. Стандарт містить змістовну інформацію щодо обрання методів оцінки ризиків та їх застосування. Це друге видання, що було опубліковане у 2019 році та повністю замінило видання 2009 року [35].

Міжнародні стандарти допомагають підприємствам ефективно впроваджувати системи управління ризиками, забезпечуючи єдині підходи та найкращі практики. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє ідентифікувати, оцінювати та пріоритизувати ризики, забезпечуючи підприємству можливість швидко реагувати на змінні зовнішні умови. Завдяки впровадженню сучасних підходів і технологій у цій сфері, підприємство може краще адаптуватися до викликів ринку, підвищувати конкурентоспроможність і підтримувати довгострокову стабільність.

Особливо важливими аспектами є інтеграція ризик-менеджменту в усі процеси діяльності організації, розвиток корпоративної культури управління ризиками та постійне вдосконалення інструментів аналізу та моніторингу. Застосування таких підходів сприяє підвищенню прозорості в ухваленні рішень, зміцненню довіри з боку партнерів і інвесторів та створенню додаткової вартості для підприємства.

Додатково, стандарти надають організаціям чіткі рекомендації, які допомагають оптимізувати процеси, мінімізувати невизначеність та забезпечити узгодженість підходів до управління ризиками на глобальному рівні.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ HIGH PASS

### 2.1 Аналіз бізнес моделі компанії Lean Canvas

HighPass [38] – перша в галузі платформа бронювання, що дозволяє придбати будь-яку послугу, від eSIM до VIP обслуговування, у кілька кліків. Компанія працює з більш ніж 700 аеропортами у 120 країнах, пропонуючи для онлайн-покупки понад 10 000 послуг. Компанія створила унікальні IT-рішення для різних гравців ринку авіаційних послуг.

Для авіакомпаній, онлайн туристичних агентств, банків, агентств з продажу авіаквитків – API та віджет інтеграція, що дозволяє купувати аеропортові та туристичні послуги з будь-яким авіаквитком або окремо.

Для аеропортів – E-commerce/CRM система, що дозволяє відстежувати та управляти замовленнями з усіх каналів продажу. Підвищення конверсії від продажу послуг на сайті за рахунок віджет інтеграції та додаткові канали продажів.

Команда “HighPass” працює, щоб вивести цю сферу в онлайн і дати кожному мандрівникові можливість забронювати ідеальний досвід в аеропорту – у будь-який час і в будь-якому місці.

Місія компанії:

- ✓ Здійснити digital-революцію у сфері аеропортових та туристичних послуг.
- ✓ Глобальна стандартизація допоміжних послуг аеропорту у співпраці з міжнародною радою аеропортів (Airport Council International).
- ✓ Розвиток допоміжних аеропортових послуг на глобальному ринку авіаційних перевезень.

Для визначення перспектив розвитку компанії та якісної візуалізації проведемо аналіз окремих аспектів бізнес-моделі. Одним з ефективних інструментів для аналізу та стратегічного планування розвитку інноваційної

компанії є бізнес-модель Canvas (англійською Business Model Canvas, BMC). Класичну бізнес-модель Canvas, авторами якої є Олександр Остервальдер та Ів Пиньє сформуваали її у вигляді схеми що дозволяє зробити опис бізнес-процесів як функціонуючих компаній та і стартапів. Бізнес-модель Canvas складається з дев'яти блоків: сегменти користувачів, унікальна цінність, канали збуту, прихована перевага, потоки прибутку, ключові ресурси, рішення, ключові партнери, структура витрат [39]. У 2012 році Еша Маурії у своїй книзі “Running Lean” адаптував класичну бізнес-модель Canvas, та створив бізнес-модель Lean Canvas, як інструмент для стартапу, що сприяє пошуку шляхів розвитку інноваційних компаній та проєктів. Бізнес-модель Lean Canvas також доцільно використовувати для аналізу поточного стану бізнесу та потенційних напрямів зростання [40].

Продукт компанії “HighPass” є інноваційним та позиціонує себе як стартап, тож доцільно робити аналіз використовуючи бізнес-модель Lean Canvas. Бізнес-модель Lean Canvas з дев'яти блоків: проблема, сегменти споживачів (цільові клієнти, ранні послідовники), унікальна ціннісна пропозиція, рішення, канали, потоки надходження коштів, видатки, ключові метрики, унікальна/прихована перевага, (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Бізнес-модель Lean Canvas

Джерело: [39]

1. Проблема та альтернативні рішення. Однією із основних проблем з якою стикається пасажир будь якого аеропорту, це напруження від черг і очікування. За статистикою аеропорту Хітроу, що є одним із найбільших аеропортів Великобританії, середній час очікування перевірки на контролі безпеки складає 20 хвилин [41]. За статистичними даними 23% пасажирів, що подорожують Об'єднаним Королівством відчували на собі напругу від завантаженості та черг в аеропортах, та 22% повідомили про черги на контролі авіаційної безпеки та імміграційного контролю [41]. Результати досліджень показують що є пряма кореляція між часом очікування в чергах та індексом задоволеності клієнта (англійською Customer Satisfaction Index), що в свою чергу впливає на вибір аеропорту відправлення [42]. Тож основною проблемою сучасних пасажирів є відсутність комфорту в аеропортах у зв'язку з задовгим часом очікування в чергах.

Сучасні аеропорти розуміючи цю проблему використовують багато інструментів щодо управління чергами. Одним з таких інструментів є додаткові послуги, що дозволяють пасажиром оминати черги та провести час в аеропорту з комфортом. Серед найбільш популярних: фаст трек (англійською Fast Track), зустріч та супровід (англійською Meet & Greet), бізнес зали (англійською Business Lounge), окремі термінали тощо. Основною проблемою для аеропортів є низька обізнаність пасажирів щодо існування додаткових сервісів та можливостей їх замовлення. На відміну від авіакомпаній, які активно інвестують у пошук нових джерел доходу, розширення асортименту послуг і підвищення клієнтоорієнтованості, аеропорти здебільшого зосереджені на розвитку інфраструктури та операційної діяльності. Основний дохід вони отримують від обслуговування авіакомпаній, не приділяючи достатньої уваги розкриттю потенціалу власних сервісів та впровадженню інновацій, які могли б значно підвищити рівень пасажирського досвіду та їхню конкурентоспроможність.

Повертаючись до бізнес-моделі Lean Canvas, проблему можна сформулювати як:

– для пасажирів: комфорт перебування в аеропорту – довготривалі перевірки, черги, витрачений час і підвищений рівень стресу;

– для аеропортів: недостатня поінформованість пасажирів про доступні послуги, відсутність ефективного просування та зручних каналів продажу.

Серед існуючих альтернативних рішень:

Для пасажирів: придбання послуг безпосередньо на місці якщо побачили і є така можливість (існує каса або автомат самообслуговування). На сайті аеропорту якщо пасажирі вже обізнані про послуги та шукають можливість їх придбати.

Для аеропортів: розміщення інформації про додаткові послуги на офіційному сайті. Впровадження інструментів, що дозволяють зручно замовляти ці послуги онлайн, організацію каси, де можна придбати послуги або автомати самообслуговування. Останні інструменти потребують додаткових ресурсів, людських та фінансових.

2. Сегменти користувачів; цільові клієнти; ранні послідовники. Проаналізуємо цільових клієнтів виходячи від сегменту користувачів авіаційних послуг:

– бізнес пасажирі, корпоративний сегмент. Це часто подорожуючі пасажирі з метою робочих зустрічей, висувають високі вимоги до комфорту та пунктуальності. Економія часу та комфорт в аеропорту;

– преміальні пасажирі. Пасажирі що шукають ексклюзивних послуг, індивідуального обслуговування;

– сім'ї з дітьми. Пасажирі що потребують допомоги з багажем, супроводу через черги та допомоги з орієнтуванням в аеропорту;

– трансферні пасажирі. Це пасажирі що використовують аеропорт як пункт пересадки та часто стикаються з чергами на всі контролі;

– пасажирі бюджетних авіакомпаній. Відсоток пасажирів, що готові економити на комфорті при перельоті, але готові забезпечити собі комфортний час в аеропорту.

До ранніх послідовників можна віднести бізнес пасажирів та їхні сім'ї з дітьми.

3. Унікальна ціннісна пропозиція. В рамках опису бізнес-моделі Lean Canvas унікальна ціннісна пропозиція: “HighPass” це можливість забронювати ідеальний

досвід в аеропорту – у будь-який час і в будь-якому місці. В будь-якому аеропорту світу з комфортом [38].

4. Рішення. Розробка онлайн-платформи для бронювання створить зручний інструмент для пасажирів, що дозволить легко замовляти додаткові послуги в аеропортах. Водночас аеропорти та провайдери сервісів отримують можливість розміщувати свої пропозиції на платформі, забезпечуючи їх доступність для широкої аудиторії. Основна мета платформи — стати ефективним посередником, який поєднує клієнтів із постачальниками, спрощуючи процес взаємодії та підвищуючи задоволення від користування послугами. На сьогоднішній день в системі представлені чотири основні категорії послуг [38]:

- VIP обслуговування – обслуговування в окремому VIP терміналі, індивідуальний підхід.
- Fast Track – швидкий доступ до перевірки на авіаційну безпеку.
- Meet & Greet – індивідуальний супровід через аеропортові формальності без черг, допомога з багажем, орієнтація в аеропорту, супровід при пересадці на інші рейси.
- Бізнес зал – окрема зона з доступом до інтернету, шведській стіл та напої, все для комфортного очікування рейсу.

5. Канали. Бронювання послуг безпосередньо через сайт компанії. Активна співпраці з агентами з продажів авіаційних квитків та з туристичних агенціями. Навчальні тренінги для туристичних агенцій що сфокусовані на підвищення обізнаності про додаткові послуги в аеропортах та на залученні агентів до співпраці. Активне управління соціальними мережами для формування попиту та підвищення обізнаності пасажирів про доступні послуги. Презентація системи на масштабних міжнародних галузевих форумах та партнерство з міжнародною асоціацією аеропортів. Встановлення віджетів на сайтах аеропортів-партнерів. Інтеграція з авіакомпаніями для замовлення додаткових послуг разом з авіаквитком. Партнерство з банками.

6. Потоки надходження коштів. Отримання комісії від продажу послуг аеропортів через платформу.

## 7. Видатки:

- Технічна інфраструктура: розробка онлайн платформи бронювання, регулярна підтримка та оновлення системи, хостінг та домен, захист даних споживачів.
- Маркетинг та просування: реклама, управління соціальними мережами, контент-маркетинг.
- Операційні витрати: оплата послуг платіжних систем, команда підтримки користувачів, ліцензії.
- Адміністративні витрати: заробітна плата команди.
- Юридичні та бухгалтерські послуги: розробка політик, угод, консультаційні послуги, складання звітності.
- Податки та збори: залежить від реєстрації.
- Інтеграція та партнерство: витрати на інтеграцію з іншими системами (онлайн агентства, авіакомпанії тощо), комісії партнерам що сприяють залученню користувачів.

8. Ключові метрики: кількість послуг доступних для бронювання, кількість аеропортів що представлені в системі, кількість зареєстрованих агентів, кількість замовлень, загальний обсяг доходів від бронювання, кількість звернень до служби підтримки.

9. Унікальна/прихована перевага: всі члени команди є експертами в авіаційній галузі.

Наповнена бізнес-модель Lean Canvas (рисунку 2.2).

Проект можна охарактеризувати як інноваційну концепцію "блакитного океану", яка створює унікальну нішу на ринку авіаційних послуг. Він поєднує найкращі риси популярних платформ, наприклад як Airbnb або Booking.com, забезпечуючи ефективний зв'язок між клієнтами та постачальниками послуг. Інтегруючи індивідуалізований підхід до потреб пасажирів із широким спектром можливостей бронювання, платформа виступає як місток, який дозволяє пасажиром легко знаходити та замовляти необхідні послуги, а постачальникам – розширювати свою аудиторію та оптимізувати продажі.

Це рішення створює систему, в якій кожен учасник отримує вигоду: пасажери економлять час і зменшують стрес, а партнери-постачальники підвищують свою ефективність і доходи. Завдяки подібному підходу проект не тільки задовольняє існуючі запити ринку, а й відкриває нові можливості, формуючи додаткову цінність для всіх сторін.



Рисунок 2.2 – Бізнес-модель Lean Canvas компанії “HighPass”

Джерело: укладено автором

## 2.2 Сучасний стан світового ринку авіаційних послуг

Світовий ринок авіаційних послуг відіграє ключову роль у глобальній економіці, забезпечуючи транспортний зв'язок між континентами та регіонами, стимулюючи торгівлю, туризм і міжнародну співпрацю. До пандемії COVID-19, у 2019 році, авіаційна галузь демонструвала стабільне зростання. За даними Міжнародної організації цивільної авіації (International Civil Aviation Organization ICAO), обсяг пасажиропотоку перевищив 4,5 мільярда, а коефіцієнт завантаження авіарейсів сягнув рекордних 82% [43].

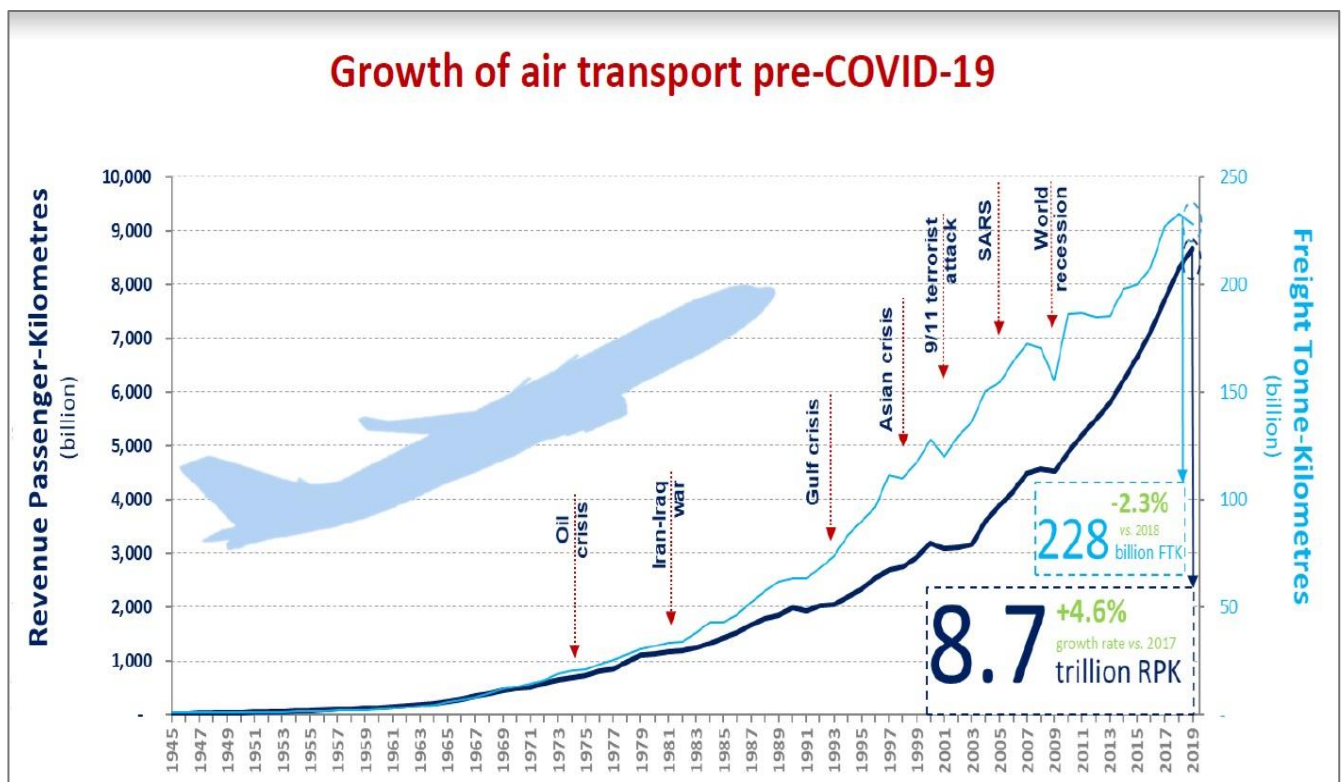


Рисунок 2.3 – Зростання авіаційного транспорту до COVID-19

Джерело:[44]

Однак, починаючи з 2020 року, галузь зазнала безпрецедентного впливу пандемії, що призвело до значного скорочення попиту, закриття авіакомпаній і зупинки діяльності багатьох аеропортів та хендлінгових компаній. Згідно зі звітами

IATA, у 2020 році пасажиропотік знизився на 60% у порівнянні з 2019 роком, що стало найбільшим спадом в історії сучасної авіації [45].

Проте вже з 2021 року ринок поступово почав відновлюватися завдяки скасуванню обмежень на подорожі, збільшенню рівня вакцинації населення та адаптації авіакомпаній та аеропортів до нових умов. У 2023 пасажиропотік досяг майже 95% від рівня до пандемії [46].

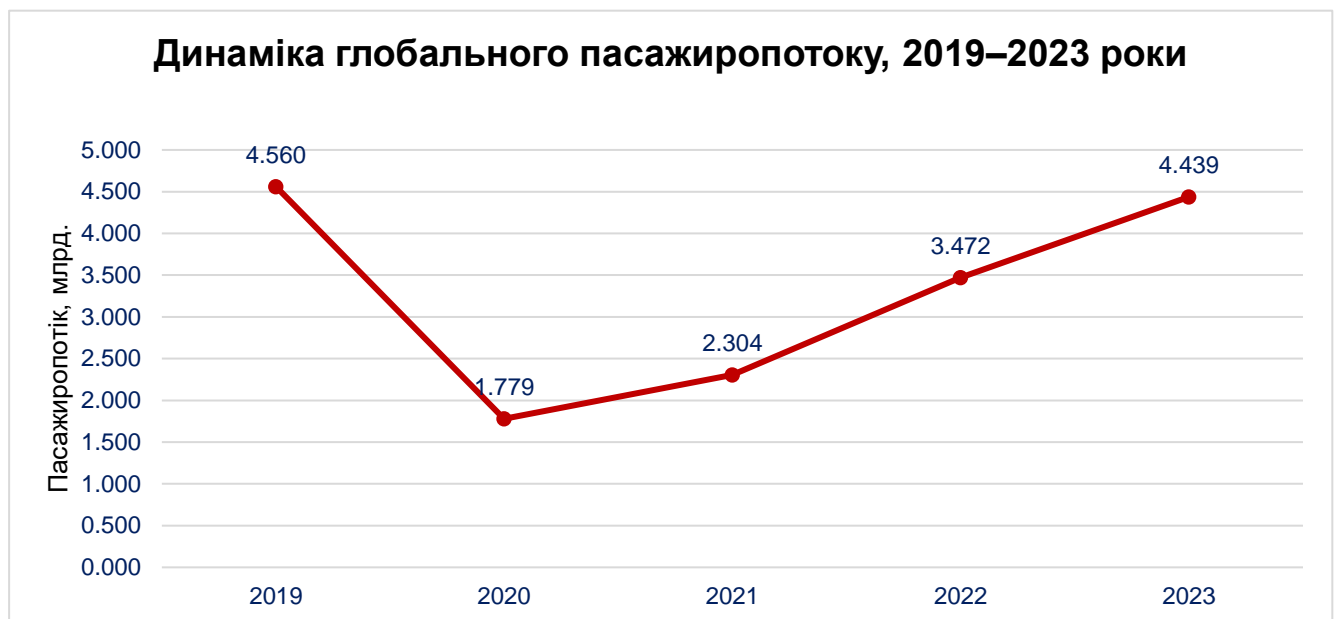


Рисунок 2.4 – Динаміка глобального пасажиропотоку, 2019-2023 роки

Джерело: укладено автором на основі даних [45]

За офіційними даними ACI Europe у жовтні 2024 року кількість пасажирів зросла на 5,5% порівняно з жовтнем 2023 року відповідно. Як результат, обсяги пасажирського трафіку зараз на 3,3% перевищують рівень до пандемії (жовтень 2019 року). Це зростання було викликано сильним міжнародним пасажиропотоком, який виріс на + 7,1% в річному численні, в той час як внутрішній пасажиропотік залишався по суті на рівні -0,1% в порівнянні з жовтнем 2023 року [47]. Статистика листопада 2024 року показує зростання на 8,5% відповідно до листопада 2023 року. Загальне зростання пасажирського трафіку склало + 2,1% до пандемії (листопад 2019 року) [48].

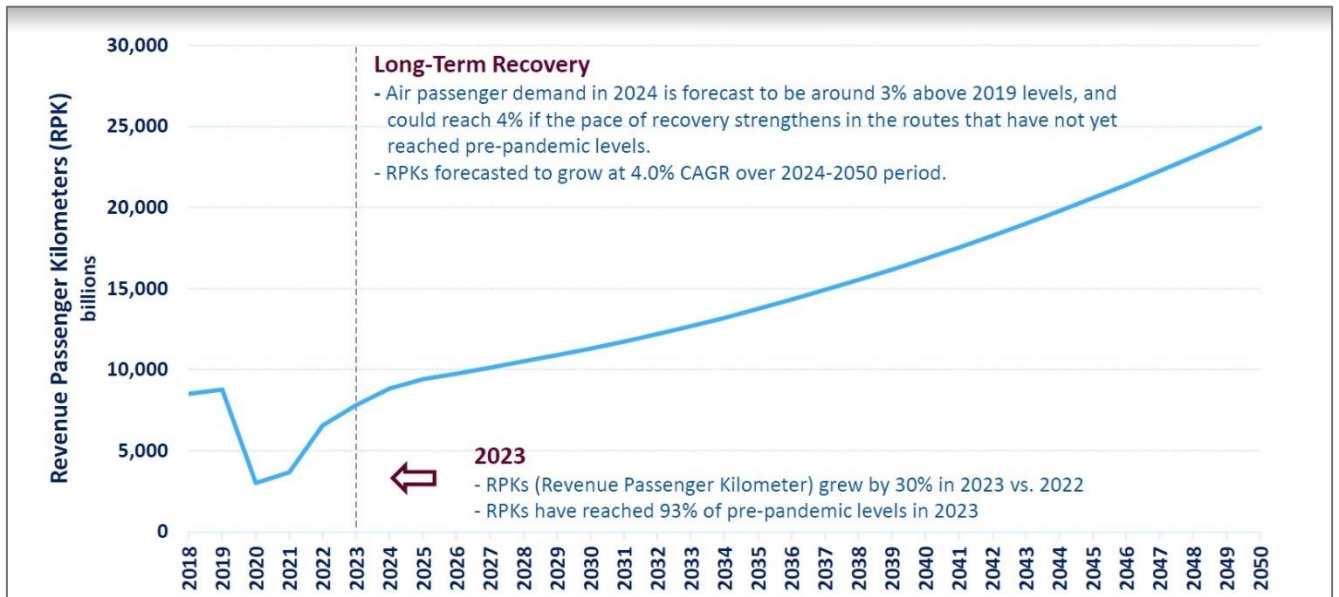


Рисунок 2.4 – Довгостроковий прогноз розвитку авіаційних перевезень (ICAO)

Джерело: [44]

Дані про відновлення та зростання авіаційної галузі свідчать про її високий потенціал розвитку, незважаючи на глобальні виклики. Однак, на динаміку галузі впливає ціла низка зовнішніх факторів, які варто враховувати для стратегічного планування та ефективного управління ризиками.

Серед викликів розвитку повітряного транспорту міжнародна організація цивільної авіації (ICAO) виділяє:

- економічні виклики та геополітична напруженість;
- регуляторна фрагментація;
- стале фінансування розвитку інфраструктури;
- конкуренція з іншими видами транспорту;
- посилення конкуренції;
- попит споживачів на кращий сервіс;
- інновації.

Для глибшого розуміння зовнішнього середовища, яке впливає на компанію “HighPass”, доцільно провести PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє оцінити

вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які формують сучасні виклики та можливості для розвитку.



Рисунок 2.5 – PEST-аналіз компанії “HighPass”

Джерело: укладено автором

Вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії досить великий. Політичні конфлікти та зміни в регіональному та міжнародному законодавстві може обмежити діяльність компанії в окремих регіонах. Державна підтримка цифровізації створює додаткові можливості впроваджувати додаткові сервіси в аеропортах.

Економічна нестабільність та коливання валютних курсів можуть впливати на доходи, але зростання авіаційного ринку та міжнародного туризму створюють сприятливі умови для розширення ринків компанії. Купівельна спроможність клієнтів залишається ключовим драйвером попиту на додаткові послуги.

Тренди на комфорт, екологічно відповідальні подорожі та популяризацію цифрових сервісів формують нові вимоги споживачів. Демографічні зміни, як-от зростання активності молоді та пенсіонерів, відкривають нові сегменти ринку.

Використання штучного інтелекту, Big Data та автоматизації створюють конкурентні переваги завдяки персоналізації сервісів. Проте кібербезпека стає важливим викликом для захисту даних користувачів.

PEST-аналіз підсвічує як виклики так і можливості для компанії. Ефективне використання технологій, адаптація до соціальних і економічних змін, а також раціональний підхід до політичних ризиків сприятимуть стабільному зростанню компанії.

За для виявлення слабких та сильних сторін, можливостей та потенційних загроз доцільно провести SWOT-аналіз (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз компанії “HighPass”

Джерело: укладено автором

Сильні сторони та можливості компанії. Компанія має унікальну бізнес-модель та професійну команду галузевих та технічних фахівців, що забезпечують швидкість та гнучкість на глобальному ринку авіаційних послуг. Ці переваги створюють стабільний фундамент для подальшого розвитку. Розширення ринку, співпраця з міжнародними партнерами та розвиток travel-tech створюють численні перспективи. Розширення функціоналу платформи: e-commerce система обліку для управління потоком всіх замовлень, дозволить зміцнити позиції на ринку. Додавання нової категорії послуг, дасть можливість залучити нові категорії клієнтів та постачальників.

Серед загроз та слабких сторін: залежність від партнерів та обмежені кадрові ресурси що може уповільнити масштабування та ускладнити процес побудови впізнаваності бренду. Регуляторні обмеження, економічна нестабільність і технологічні ризики можуть стати викликами для компанії. Для їхньої мінімізації потрібен якісне стратегічне планування та проактивний підхід до управління ризиками.

### **2.3 3D портрет цільової аудиторії**

Для успішного розвитку бізнесу важливо чітко розуміти, хто є цільовою аудиторією компанії, які її потреби, цінності та мотиви. Цей розділ детально окреслює профіль нашого ідеального клієнта, враховуючи його демографічні характеристики, поведінкові особливості, погляди та звички. Окрему увагу приділено взаємозв'язку між очікуваннями клієнтів і можливостями, які пропонує платформа “HighPass”.

Одним із найбільш ефективних інструментів визначення цільової аудиторії є метод 5W, розроблений Марком Шеррінгтоном [49]. Цей метод допомагає детально відповісти на п'ять ключових питань, що дозволяють побудувати повний портрет ідеального клієнта, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Профіль цільової аудиторії за методом 5W

Ключове питання	Характеристика цільової аудиторії компанії “HighPass”
1	2
<b>Хто (Who)?</b>	
1. Місія клієнта. У чому клієнт бачить своє покликання? Як він бачить своє місце в цьому світі?	Людина світу, комунікація без кордонів.
2. Самоідентифікація: <ul style="list-style-type: none"> <li>– стать;</li> <li>– вік (від-до);</li> <li>– національність;</li> <li>– риси характеру;</li> <li>– цілі;</li> <li>– мотиви поведінки;</li> <li>– хобі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чоловіки/жінки;</li> <li>– від 23 до 45 років (покупці); від 0 до 85 років (споживачі);</li> <li>– національність не має значення;</li> <li>– відкритий, прогресивний, цікавить все нове, цінує комфорт;</li> <li>– комфорт, швидкість;</li> <li>– бажання комфорту, статусності;</li> <li>– подорожі, спорт (міжнародні спільноти, спортивні змагання).</li> </ul>
3. Погляди, цінності. У що він вірить? Які переконання лежать в основі його світорозуміння?	Світ без кордонів.
4. Здібності, навички. Що вміє наш клієнт, на що здатний? В чому він розбирається або не розбирається? Освіта та професія.	Офісні працівники, мандрівники, творчі особистості, топ менеджери, пріоритетні клієнти банків.
5. Дії. Які вчинки і поведінка характерні? звички? Рівень прибутку; стиль життя?	Цінують комфорт, цінують свій час, відкриті до спілкування, прагнуть нових вражень, зацікавлені у новому досвіді, багато подорожують.
6. Оточення. З ким він спілкується? Хто має на нього вплив? В яких умовах він живе, працює? Чи є сім'я? Який її розмір?	Люди які мають такі самі цінності. Сімейні люди та одинаки.
<b>Що (What)?</b>	
1. Що найбільш важливо для клієнта в нашому продукті?	Комфорт, швидкість, статус.
2. Що в продукті насторожує і демотивує клієнта?	Висока ціна на деякі послуги, відсутність досвіду використання продукту.
3. Що може замінити клієнту наш продукт?	Якщо клієнт все досвідчений мандрівник, то деякі послуги можна придбати в аеропортах.

## Закінчення таблиці 2.1 – Профіль цільової аудиторії за методом 5W

1	2
<b>Де (Where)?</b>	
1. Де мешкає клієнт (оффлай /онлайн)?	Онлайн: сайт, онлайн сервіси для купівлі авіаційних квитків, сайти авіакомпаній, додаткові бонусні програми банків та інших партнерів.
2. Як можна дотягнутися у повсякденному житті?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– шукати в інтернеті;</li> <li>– в соціальних мережах (не використовуємо як канал продажів, тільки ознайомлення з продуктом);</li> <li>– ми є на YouTube (не використовуємо як канал продажів, тільки ознайомлення з продуктом);</li> <li>– міжнародні туристичні форуми;</li> <li>– міжнародні форуми для авіакомпаній та аеропортів;</li> <li>– через партнерів (VISA, Wizz Air, Lufthansa Group, Tickets.ua).</li> </ul>
<b>Чому (Why)?</b>	
1. Чим для клієнта є продукт насправді?	Статус, комфорт, економія часу.
2. Яку проблему вирішує клієнт, використовуючи продукт?	Комфорт в аеропорту, всі формальності без черг, страх загубитися в незнайомому місті, страх пропустити свій літак.
<b>Коли (When)?</b>	
1. В який період року клієнт найбільше цікавиться продуктом?	Для бізнес аудиторії сезонність не має значення, попит рівномірний. Для туристів/мандрівників це літо та зима.
2. Коли клієнт вважає за краще робити покупку (час дня)?	Більшість запитів у проміжку між 20:00 – 02:00 годинами.
3. В яких ситуаціях клієнт купує і використовує продукт?	Подорожі авіаційним транспортом.

Джерело: укладено автором

Для максимальної ефективності необхідно скласти портрет своєї цільової аудиторії не лише на початку проекту, а й регулярно оновлювати профіль з урахуванням нових ринків, національним вподобанням, категорій послуг та вподобань споживачів.

## 2.4 Конкурентний аналіз

Конкурентний аналіз є ключовим інструментом для оцінки позицій компанії на ринку та розуміння особливостей роботи її основних конкурентів. У межах цього дослідження було вирішено використати метод порівняльного аналізу за ключовими параметрами. Це дозволить не лише виявити сильні сторони конкурентів та знайти можливості для подальшого розвитку компанії, але й визначити оптимальну стратегію взаємодії з ними – обрати контрзаходи, якщо конкуренція є неминучою, або ж прийняти рішення про партнерство для досягнення спільних цілей.

Серед п'яти компаній, обраних для аналізу, є як прямі конкуренти, так і гравці, які вже тривалий час присутні на ринку й вважаються еталонами галузі. Метою аналізу є порівняння цих компаній за ключовими параметрами, а саме:

- пізнаваність бренду,
- кількість доступних послуг,
- географічне охоплення,
- категорії послуг,
- власна інфраструктура: наявність бізнес залів в управлінні,
- функціональність сайту (можливості замовлення послуг),
- функціональність мобільного додатку (можливість замовлення послуг),
- ексклюзивна програма членства (річні пропозиції),
- вартість послуг,
- приховані комісії: чи є додаткові збори після опублікованої вартості,
- служба підтримки клієнтів: швидкість зворотного зв'язку,
- продажі через партнерів та додаткові канали.

Компанія “DragonPass” – це платформа для бронювання послуг бізнес залів в аеропортах і супроводу пасажирів під час подорожей, що була заснована у 2005 році. Вона дає змогу пасажирам бронювати бізнес-зали, доступ до ресторанів,

окремі VIP-зони, цілодобові сервіси таксі тощо. Платформа також пропонує річну програму членства Dragon Card для пасажирів. Мобільний додаток доступний для пристроїв на базі iOS та Android. Вартість послуг для користувачів не відрізняється від вартості послуг на ринку. Послуги доступні як для разового придбання, так і у форматі річної підписки [50].

Компанія “Priority Pass” – це провідна програма доступу до бізнес-залів аеропортів, яка працює з 1992 року. Пропонуючи найбільшу мережу залів у світі, компанія забезпечує мандрівникам комфорт та зручність у більшій кількості міст і країн, ніж будь-який інший сервіс. Послуги доступні тільки для учасників програми у форматі річної підписки [51].

Компанія “LoungeMe” – це мобільний додаток, створений компанією “TAV Operations Services”, який забезпечує зручний доступ до комфортних подорожей завдяки досвіду у програмах лояльності та управлінні бізнес-залами. Платформа надає швидкий доступ до понад 400 бізнес-залів у всьому світі, включаючи власні зали TAV – Primeclass Lounge що працюють у 19 країнах, керуючи майже 80 бізнес-залами. Вартість послуг для користувачів не відрізняється від вартості послуг на ринку. Послуги доступні як для разового придбання, так і у форматі річної підписки. Діють різні бонусні програми для постійних клієнтів [52].

Компанія “ParkVia” – онлайн-платформа, яка спеціалізується на пошуку, порівнянні та бронюванні паркувальних місць у аеропортах, на вокзалах та в інших ключових локаціях по всьому світу. Заснована у 2008 році, компанія працює як посередник, надаючи клієнтам доступ до широкого вибору паркувальних рішень, не володіючи власними парковками. Компанія є партнером авіакомпанії Wizz Air, та надає їм додаткові послуги бронювання Fast Track. Вартість послуг на сайті не відрізняється від ринкових, але є додаткова комісія за бронювання [53].

Компанія “Plaza Premium” – провідна компанія у сфері аеропортового гостинного сервісу. Міжнародна мережа охоплює понад 250 локацій у 80 аеропортах і 30 країнах. Основні напрямки бізнесу включають правління бізнес-залами в аеропортах. Вартість послуг для користувачів не відрізняється від вартості

послуг на ринку. Послуги доступні як для разового придбання, так і у форматі річної підписки [54].

Представлені компанії є ключовими гравцями в індустрії, кожна з яких демонструє унікальний підхід до надання аеропортових послуг. Для кращого розуміння їхніх сильних і слабких сторін, а також визначення конкурентних переваг, було проведено порівняльний аналіз за ключовими параметрами, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз компаній

Категорії/ компанії	HighPass (Естонія)	DragonPass (Китай)	Priority Pass (Великобританія)	LoungMe TAV Operation Group (Туреччина)	ParkVia (Великобританія)	Plaza Premium (Гонконг)
1	2	3	4	5	6	7
Пізнаваність бренду	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
Кількість послуг	10 000	1300 бізнес- залів	1700 бізнес- залів	400 бізнес- залів	1000 парковок	250 бізнес- залів
Географічне охоплення	Світовий ринок	Світовий ринок	Світовий ринок	Світовий ринок	Європа	Світовий ринок
Перелік послуг:						
Бізнес-зали	Так	Так	Так	Так	Ні	Так
Fast Track	Так	Ні	Ні	Ні	Так	Ні
Meet & Greet	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
ВІП-сервіс (окремі термінали)	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
ВІП- транспорт	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Паркування в аеропортах	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні
eSIM	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
Власні бізнес-зали	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так

Завершення таблиці 2.2 – Порівняльний аналіз компаній

1	2	3	4	5	6	7
Функціональність сайту (можливості замовлення)	Так	Ні	Ні	Ні	Так	Так
Функціональність мобільного додатку (можливість замовлення)	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
Річна підписка	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
Вартість послуг	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Приховані комісії	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні
Служба підтримки (час відповіді, години)	24	24	24	48	72	48
Продажі B2B	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Приклади партнерів каналів та	Банки, авіакомпанії, онлайн агентства.	Банки	Банки	Онлайн платформи бронювання	Банки, Wizz Air.	Онлайн платформи бронювання

Джерело: укладено автором на основі даних [38, 50, 51, 52, 53, 54]

На основі проведеного порівняльного аналізу можна зробити висновки що кожна з розглянутих компаній має свої сильні сторони, що робить їх конкурентоспроможною на ринку. Найсильнішими компаніями є “Priority Pass” та “DragonPass” що мають розвинені мережі бізнес-залів, пізнаваний бренд та ексклюзивні річні підписки. Обидві компанії давно представлені на ринку, однак вирізняються своєю бізнес-моделлю. На сьогодні компанія “DragonPass” пропонує своїм клієнтам послуги VIP-транспорту та Meet & Greet, розширюючи категорії послуг. Компанія “Priority Pass” не змінює свою бізнес-модель та фокусується на розширенні мережі бізнес залів та пропонує клієнтам виключно ексклюзивні річний абонементи. Серед ключових переваг компанії “LoungeMe” та “Plaza Premium” є управління бізнес-залами в аеропортах, це дає їм змогу надавати унікальні пропозиції клієнтам саме на обслуговування в цих залах.

Компанія “HighPass” виділяється кількістю послуг що представлені на платформі та їх категоріями, функціональністю онлайн платформи що дає можливість використовувати її в якості CRM системи для аеропортів та географічним охопленням. Для посилення конкурентної пропозиції можна розглянути наступні пропозиції:

- розширення категорій послуг, наприклад додавання послуг паркування, доставки зареєстрованого багажу тощо;
- розширення каналів продажу послуг через партнерські канали банків, страхових компаній та авіакомпаній, великі онлайн агенції з бронювання квитків тощо;
- розробку ексклюзивних річних програм для клієнтів в партнерстві з банками та страховими компаніями;
- розширення можливостей онлайн платформи бронювання, що є значною перевагою компанії.

## РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ HIGH PASS

### 3.1 Організаційна структура компанії

Організаційна структура компанії відіграє важливу роль у забезпеченні її ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Вона визначає взаємодію між підрозділами, розподіл обов'язків та ресурсів, що особливо важливо в умовах їх обмеженості.

У цьому розділі буде розглянуто організаційну структуру компанії “HighPass” [38], її ключові елементи та підходи до оптимізації ресурсів для досягнення максимальних результатів.

Структура відображає поділ компанії на основні функціональні відділи, кожен з яких відповідає за виконання певних завдань.

Основними елементами структури є:

- Керівний склад: забезпечує стратегічне планування, прийняття рішень та контроль за виконанням завдань.
- Функціональні відділи: виконують ключові операційні завдання, зокрема маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів тощо.
- Підрозділи підтримки: відповідають за логістику, технічну підтримку та інші допоміжні функції.
- Аутсорсингові партнери:
  - бухгалтерський облік, що забезпечує відповідність фінансової світності вимогам законодавства;
  - юридична підтримка, що забезпечує вирішення правових питань, укладення контрактів тощо.

Організаційна структура компанії побудована з урахуванням принципів ефективності та раціонального використання ресурсів. Компанія зосереджується на

ключових функціях, тоді як допоміжні процеси, такі як бухгалтерський облік і юридична підтримка, передані на аутсорсинг.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура компанії “HighPass”

Джерело: укладено автором

Керівний склад виконує стратегічне управління, розробляє довгострокові плани та контролює їх виконання.

Відділ розробки відповідає за технічну складову платформи, розробку додаткового функціоналу системи, інтеграцію нових сервісів, а також забезпечує технічну підтримку клієнтів та інших відділів компанії. Крім того, відділ відповідає за дотримання стандартів зберігання, обробки та захисту персональних даних користувачів відповідно до чинного законодавства.

Операційний відділ відповідає за управління всіма послугами, представленими на платформі, забезпечуючи їх актуальність, точність інформації про послуги та правила їх використання. Відділ координує співпрацю з

постачальниками послуг, такими як аеропорти та хендлінгові компанії, консультує агентів щодо складу та особливостей послуг, забезпечує підтримку клієнтів, які придбали послуги, а також займається вирішенням конфліктних ситуацій для забезпечення безперебійної роботи.

Відділ маркетингу займається просуванням продукту, управлінням соціальними мережами та розробкою його позиціонування на ринку.

Відділ продажів фокусується на роботі з агентами з продажів та партнерами, укладенні контрактів та збільшенні обсягів продажів.

Аутсорсингові партнери: юридичні та бухгалтерські послуги забезпечують зовнішні партнери, що дозволяє знизити адміністративні витрати та підвищити якість послуг.

Взаємодія між підрозділами забезпечує безперервний процес обслуговування клієнтів і впровадження інновацій, що робить структуру компанії гнучкою та ефективною. Однак варто зазначити, що існують певні обмеження у трудових ресурсах, які можуть впливати на швидкість виконання завдань і реалізацію нових проектів.

Зважаючи на існуючу організаційну структуру компанії, доцільним рішенням буде інтеграція управління ризиками в загальні процеси управління. Такий підхід дозволить органічно впровадити систему ризик-менеджменту без значних змін у структурі, забезпечуючи ефективне управління ризиками на кожному рівні організації. Основна мета впровадження системи ризик-менеджменту – створення єдиного процесу виявлення, оцінки та реагування на ризики в межах усіх підрозділів компанії. Система охоплює всі підрозділи компанії, забезпечуючи швидке реагування на ризики завдяки чітко налагодженому бізнес-процесу.

Система ризик-менеджменту компанії повинна включати в себе наступні елементи:

- ідентифікація ризиків,
- аналіз та оцінка ризиків,
- розробка плану управління ризиками,

- реалізація заходів з управління ризиків,
- моніторинг та звітність,
- актуалізація та вдосконалення.

Деталізація та розподіл функцій між структурними підрозділами компанії наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Функції підрозділів в управлінні ризиками

Елементи системи управління ризиками	Відповідальний	Функції
1	2	3
Ідентифікація ризиків	Керівник відділу операційної діяльності  Керівник відділу розробки	Аналіз запитів і скарг клієнтів.  Моніторинг операційних процесів з постачальниками послуг.  Виявлення технічних збоїв і API проблем тощо.
Аналіз та оцінка ризиків	Генеральний директор  Фінансовий директор  Операційний директор  Комерційний директор	Фінансовий аналіз ризиків.  Оцінка впливу технічних і операційних ризиків.
Розробка плану управління ризиками	Генеральний директор  Операційний директор  Комерційний директор  Всі підрозділи	Координація роботи підрозділів.  Розробка плану управління ризиками.
Реалізація заходів з управління ризиками	Операційний директор  Всі підрозділи в межах їхніх функцій	Впровадження конкретних дій для мінімізації ризиків.  Виконання затверджених планів реагування.

## Закінчення таблиці 3.1 – Функції підрозділів в управлінні ризиками

1	2	3
Моніторинг та звітність	Генеральний директор Операційний директор Комерційний директор	Перевірка виконання заходів.  Звітність щодо впливу ризиків. Аналіз ефективності управління ризиками.
Актуалізація та вдосконалення	Всі підрозділи	Постійний перегляд ризиків і заходів.  Пропозиції щодо вдосконалення методів управління ризиками.

Джерело: укладено автором

Реалізація інтегрованої системи управління ризиками дозволяє компанії забезпечити стійкість та адаптивність у швидкозмінному середовищі. Завдяки розподілу функцій між підрозділами та інтеграції процесів управління ризиками в щоденну діяльність, компанія отримує інструмент для ефективного реагування на виклики та використання нових можливостей.

### 3.2 Аналіз і оцінка ризиків компанії

На наступному етапі необхідно ідентифікувати ризики, які можуть впливати на діяльність компанії, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Ідентифікація та класифікація ризиків компанії “HighPass”

№	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику
1	2	3	4
1	Зовнішні	Економічні	Економічна нестабільність (-)
2			Нестабільність курсу валют та інфляція (-)

Продовження таблиці 3.2 – Ідентифікація та класифікація ризиків компанії  
“HighPass”

1	2	3	4
3	Зовнішні	Економічні	Коливання ринку (-)
4			Купівельна спроможність споживачів (+/-)
5		Ринкові	Збільшення цін постачальників/підрядників (-)
6			Зміни обсягів пасажиропотоку (+/-)
7		Політичні	Зміни урядової політик (+/-)
8			Політична нестабільність (-)
9			Зміна візової політики (+/-)
10		Маркетингові	Зміни в попиті на продукт (+/-)
11			Конкуренція (-)
12		Правові	Зміни в регуляторному середовищі (+/-)
13			Судові спори (-)
14			Порушення норм відповідності (-)
15			Ризики пов'язанні з договорами (-)
16			Проблеми з інтелектуальною власністю (-)
17		Податкові	Збільшення податкового навантаження (-)
18			Негативні зміни в податковому законодавстві (-)
19		Кримінальні	Крадіжка «коду» продукту (-)
20		Ділові	Погіршення відносин з ключовими партнерами (-)
21			Зміна керівництва ключових партнерів (+/-)
22			Втрата ключових партнерів (-)
23		Репутаційні	Скарги клієнтів (-)
24		Соціальні	Демографічні тенденції (+/-)
25			Зміни у поведінці пасажирів (+/-)
26		Технологічні	Кібербезпека (-)
27			Порушення зв'язку API інтеграція з системами партнерів (-)
28		Форс-мажорні ризики	Нові війни/збройні конфлікти (-)
29			Нові пандемії (-)
30	Внутрішні	Кадрові	Конфлікти (-)
31			Плинність кадрів (-)
32			Недостатні навички (-)

Закінчення таблиці 3.2 – Ідентифікація та класифікація ризиків компанії “HighPass”

1	2	3	4
33	Внутрішні	Кадрові	Стрес (-)
34			Організаційні зміни (+/-)
35		Технічні	Невірний код, проблема імплементації архітектури (-)
36			Погана технічна підтримка (-)
37			Надійність ІТ-систем (-)
38			Управління даними (-)
39			Оновлення технологій (-)
40			Інформаційна безпека (-)
41		Управлінські	Неефективне управління (-)
42			Зміна стилю керівництва (+/-)
43			Організаційна культура (+/-)
44			Зміна стратегії компанії (+/-)
45		Юридичні	Недотримання нормативно-правових актів (-)
46		Інформаційні	Точність даних (-)
47		Операційні	Порушення правил клієнтом/агентом
48			Непередбачувані технічні перерви в роботі платформи (-)
49		Фінансові ризики	Неефективне управління фінансовими ресурсами (-)
50			Недостатню ліквідність або проблеми з грошовим потоком (-)

Джерело: укладено автором

В процесі аналізу на першому етапі було ідентифіковано п'ятдесят ризиків що можуть вплинути на діяльність компаній. Деякі з ідентифікованих ризиків можуть впливати на діяльність компанії як негативно так і позитивно. Наприклад, зміна обсягів пасажиропотоку може мати позитивний вплив, зокрема у випадках зростання загального обсягу перевезень або перерозподілу пасажиропотоку між аеропортами та країнами. Це відкриває додаткові можливості для збільшення продажів і співпраці з новими постачальниками. Водночас важливо постійно аналізувати зміни в поведінці пасажирів, щоб швидко реагувати на нові тенденції, наприклад, додаючи на платформу послуги, які відповідають попиту на нових ринках.

Наступним етапом необхідно проаналізувати ідентифіковані ризики за двома параметрами: ймовірність виникнення ризику та його вплив на діяльність компанії. Дані ранжування надані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз ризиків компанії “HighPass”

№	Найменування ризику	Імовірність виникнення (0 – 1)	Вплив на діяльність (0 – 1)
1	2	3	4
1	Економічна нестабільність	0,5	0,2
2	Нестабільність курсу валют та інфляція	0,3	0,2
3	Коливання ринку	0,4	0,2
4	Зниження купівельної спроможності споживачів	0,4	0,4
5	Збільшення цін постачальників/підрядників	0,5	0,5
6	Зменшення обсягів пасажиропотоку	0,2	0,5
7	Негативні зміни урядової політик	0,3	0,2
8	Політична нестабільність	0,5	0,2
9	Негативні зміни візової політики	0,2	0,4
10	Зміни в попиті на продукт	0,3	0,5
11	Конкуренція	0,5	0,5
12	Зміни в регуляторному середовищі	0,2	0,5
13	Судові спори	0,1	0,6
14	Порушення норм відповідності	0,2	0,6
15	Ризики пов'язанні з договорами	0,4	0,6
16	Проблеми з інтелектуальною власністю	0,1	0,7
17	Збільшення податкового навантаження	0,2	0,4
18	Негативні зміни в податковому законодавстві	0,3	0,2

Продовження таблиці 3.3 – Аналіз ризику компанії “HighPass”

1	2	3	4
19	Крадіжка «коду» продукту	0,2	0,7
20	Погіршення відносин з ключовими партнерами	0,5	0,7
21	Зміна керівництва ключових партнерів	0,5	0,7
22	Втрата ключових партнерів	0,5	0,8
23	Скарги клієнтів	0,5	0,1
24	Демографічні тенденції	0,2	0,2
25	Зміни у поведінці пасажирів	0,3	0,3
26	Кібербезпека	0,3	0,7
27	Порушення зв'язку API інтеграція з системами партнерів	0,3	0,8
28	Нові війни/збройні конфлікти	0,5	0,4
29	Нові пандемії	0,5	0,8
30	Конфлікти в колективі	0,5	0,1
31	Плинність кадрів	0,2	0,4
32	Недостатні навички	0,3	0,1
33	Стрес	0,5	0,1
34	Організаційні зміни	0,5	0,1
35	Невірний код, проблема імплементації архітектури	0,3	0,8
36	Погана технічна підтримка продукту	0,3	0,7
37	Надійність ІТ-систем	0,3	0,8
38	Управління даними	0,3	0,6
39	Оновлення технологій	0,3	0,5
40	Інформаційна безпека	0,3	0,7
41	Неефективне управління	0,8	0,5
42	Зміна стилю керівництва	0,2	0,7

## Продовження таблиці 3.3 – Аналіз ризику компанії “HighPass”

1	2	3	4
43	Організаційна культура	0,2	0,4
44	Зміна стратегії компанії	0,4	0,6
45	Недотримання нормативно-правових актів	0,2	0,7
46	Точність даних	0,5	0,2
47	Порушення правил клієнтом/агентом	0,7	0,1
48	Непередбачувані технічні перерви в роботі платформи	0,5	0,7
49	Неефективне управління фінансовими ресурсами	0,3	0,7
50	Недостатню ліквідність або проблеми з грошовим потоком	0,3	0,8

\*0.1-дуже низька (ризик не відбудеться), 0.3-низька, 0.5-середня (ймовірність виникнення ризику – 50X50), 0.7-висока, 0.9-дуже висока (практично напевно відбудеться)

Джерело: укладено автором

Для ранжування ризиків використаємо матрицю ймовірності та впливу, таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця ймовірності та впливу ризиків діяльності компанії

Ймовірність					
0.8 – 1.0					
0.6 – 0.8		47,		41	
0.4 – 0.6		23,30,32,33, 34	1,8,46,	5,28	20,21,22,29,48
0.2 – 0.4			2,3,7,18	4,10,11,25,39,44	15,26,27,35 36,37,38,40, 49,50
0.0 – 0.2			24	6,9,12,17,31,42, 43	13,14,16,19, 41,45
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
	Вплив				

	зона низького ризику
	зона помірною ризику
	зона високого ризику

Джерело: укладено автором

За результатами ранжування визначено вісімнадцять високих ризиків для компанії. Використовуючи оцінки ймовірності виникнення ризиків та середній фактичний збиток в грошових одиницях євро, можемо визначити середній очікуваний збиток від настання ризику на кожному 1000 євро доходу від діяльності. Дані розрахунку зведено в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Кількісна оцінка очікуваних збитків від настання високих ризиків компанії

№	Найменування ризику	Середня ймовірність виникнення (0 - 1)	Середній фактичний збиток, на кожному 1000 у. о. доходу, євро	Середня оцінка очікуваного збитку від настання ризику, на кожному 1000 у. о. доходу, євро
1	2	3	4	5
29	Нові пандемії	0,5	200	100
28	Нові війни/збройні конфлікти	0,5	400	200
22	Втрата ключових партнерів	0,5	500	250
20	Погіршення відносин з ключовими партнерами	0,5	450	225
21	Зміна керівництва ключових партнерів	0,5	450	225
5	Збільшення цін постачальників/підрядників	0,5	400	200
15	Ризики пов'язанні з договорами	0,4	400	160

Закінчення таблиці 3.5 – Кількісна оцінка очікуваних збитків від настання високих ризиків компанії

1	2	3	4	5
48	Непередбачувані технічні перерви в роботі платформи	0,5	450	225
26	Кібербезпека	0,3	450	135
27	Порушення зв'язку API інтеграція з системами партнерів	0,3	400	120
35	Невірний код, проблема імплементації архітектури	0,3	400	120
36	Погана технічна підтримка продукту	0,3	400	120
37	Надійність IT-систем	0,3	400	120
40	Інформаційна безпека	0,3	400	120
41	Неефективне управління	0,8	500	400
49	Неефективне управління фінансовими ресурсами	0,3	500	150
50	Недостатню ліквідність або проблеми з грошовим потоком	0,3	500	150

Джерело: укладено автором

Таким чином ми вирахували середню оцінку очікуваного збитку на кожну 1000 умовних одиниць для кожного ризику та можемо оцінити можливі збитки враховуючи дані річного доходу компанії. Наприклад за даними платформи Tracxn.com [55], річний дохід компанії у 2023 році складав 108000.00 євро, так наприклад у разі втрати договору з ключовим партнером можливі збитки можна розрахувати як 27000,00 євро доходу на рік.

Аналіз імовірності та впливу ключових ризиків продемонстрував, що навіть при середньому рівні ймовірності деякі ризики можуть мати значний вплив на фінансову стабільність компанії. Це підкреслює важливість проактивного управління ризиками для мінімізації можливих втрат. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії важливо не лише ідентифікувати ризики та

проаналізувати ризики, а й розробити ефективні механізми їх попередження та мінімізації впливу.

Відповідно до отриманих даних, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих як на запобігання високих ризикам, так і на швидке реагування у разі їх настання. Ці заходи мають враховувати специфіку бізнесу компанії, її поточні ресурси та організаційну структуру, що дозволить забезпечити ефективний і раціональний підхід до управління ризиками (таблиця 3.6).

План управління ризиками включатиме такі ключові аспекти:

- заходи з попередження ризиків;
- визначення відповідальних осіб;
- заходи з усунення наслідків ризиків.

Таблиця 3.6 – План управління високими ризиками компанії

№	Найменування ризику	Попередження ризику		Усунення ризику	
		дії	відповідальний	дії	відповідальний
1	2	3	4	5	6
29	Нові пандемії	Щомісячний моніторинг і аналіз інформації від міжнародних організацій.	Операційний директор/ щомісяця.	Розробка стабілізаційних заходів на період відновлювання перевезень.	Фінансовий директор Операційний директор
28	Нові війни/збройні конфлікти	Щомісячний моніторинг і аналіз інформації від міжнародних організацій.	Операційний директор/ щомісяця.	Диверсифікація ринку постачальників та агентів.	Комерційний директор
22	Втрата ключових партнерів	Складання переліку ключових постачальників та ключових агентів. Якісна комунікація. Довгострокові договори.	Комерційний директор/ постійно.	Диверсифікація постачальників і агентів. Пошук альтернативних постачальників та агентів.	Комерційний директор

## Продовження таблиці 3.6 – План управління високими ризиками компанії

1	2	3	4	5	6
20	Погіршення відносин з ключовими партнерами	Налагодження якісної взаємодії. Довгострокові договори. Зустрічі на галузевих форумах.	Комерційний директор/ постійно.	Диверсифікація постачальників і агентів. Пошук альтернативних постачальників та агентів.	Комерційний директор
21	Зміна керівництва ключових партнерів	Налагодження якісної взаємодії. Довгострокові договори. Зустрічі на галузевих форумах.	Комерційний директор/ постійно.	Диверсифікація постачальників і агентів. Пошук альтернативних постачальників та агентів.	Комерційний директор
5	Збільшення цін постачальників/підрядників	Довгострокові договори з фіксованими цінами. Пункт про попереднє інформування щодо зміни тарифів мінімум за один місяць.	Комерційний директор/ при укладанні нових договорів. Юристи/ при укладанні нових договорів	Диверсифікація постачальників. Пошук альтернативних постачальників.	Комерційний директор
15	Ризики пов'язані з договорами	Постійний моніторинг строків закінчення договорів. Пункт щодо автоматичної пролонгації.	Комерційний директор/ постійно. Юристи/при укладанні нових договорів	Використання встановленого шаблону договорів.	Комерційний директор
48	Непередбачувані технічні перерви в роботі платформи	Розроблення плану реагування на інциденти.	Керівник відділу розробки/ постійно	Аналіз інцидентів та оновлення плану реагування.	Керівник відділу розробки
26	Кібербезпека	Впровадження системи безпеки. Регулярні аудити системи.	Керівник відділу розробки/ щокварталу	Розроблення плану реагування на інциденти. Оновлення плану реагування за результатами аналізу інцидентів та аудитів.	Керівник відділу розробки

## Продовження таблиці 3.6 – План управління високими ризиками компанії

1	2	3	4	5	6
27	Порушення зв'язку API інтеграція з системами партнерів	Запровадження інструментів моніторингу роботи API, виявлення збоїв в режимі реального часу. Зберігання актуальної документації по всіх інтеграціях, щоб спростити їхнє відновлення у разі проблем.	Керівник відділу розробки/ постійно	Регулярне тестування API-інтеграцій для виявлення потенційних проблем і слабких місць. Впровадження скриптів або механізмів для автоматичного перезапуску з'єднань у разі збоїв.	Керівник відділу розробки
35	Невірний код, проблема імплементації архітектури	Регулярний код-рев'ю, використання стандартів кодування.	Керівник відділу розробки/ після кожного спринту	Рефакторинг коду, використання автоматизованих інструментів для тестування коду.	Керівник відділу розробки
36	Погана технічна підтримка продукту	Створення служби підтримки з високою реактивністю.	Керівник відділу розробки/ постійно	Навчання персоналу підтримки.	Керівник відділу розробки
37	Надійність IT-систем	Моніторинг та аудити.	Керівник відділу розробки/ щокварталу	В разі виявлення проблеми аналіз її причин.	Керівник відділу розробки
38	Управління даними	Впровадження систем управління даними та контроль якості даних.	Керівник відділу розробки/ щомісяця	Корекція даних, аудит джерел даних.	Керівник відділу розробки
40	Інформаційна безпека	Впровадження систем безпеки. Регулярні аудити безпеки.	Керівник відділу розробки/ щокварталу	Розробка плану реагування на інциденти, швидке усунення вразливостей.	Керівник відділу розробки

## Закінчення таблиці 3.6 – План управління високими ризиками компанії

1	2	3	4	5	6
41	Неефективне управління	Встановлення відповідних КРІ. Зустрічі один на один з персоналом. Моніторинг відносин із партнерами.	Генеральний директор/ щокварталу. Всі керівники/ щокварталу.	Коригування стратегічних та операційних планів відповідно до змін.	Генеральний директор Операційний директор Комерційний директор Фінансовий директор
49	Неефективне управління фінансовими ресурсами	Бюджетування та планування. Регулярний фінансовий аудит.	Генеральний директор/ щомісяця. Фінансовий директор/ щомісячно	Аналіз причин фінансових втрат, зміна процесів, посилення контролю.	Генеральний директор Фінансовий директор Комерційний директор Операційний директор
50	Недостатню ліквідність або проблеми з грошовим потоком	Прогнозування грошових потоків, управління дебіторською заборгованістю, контроль дебіторської заборгованості.	Фінансовий директор/ щомісяця	Диверсифікація джерел доходів.	Генеральний директор Фінансовий директор Комерційний директор

Джерело: укладено автором

### 3.3 Інжиніринг бізнес-процесу управління ризиками в компанії (модель TO BE)

Для ефективного управління ризиками недостатньо лише їх ідентифікації та оцінки – необхідно побудувати бізнес-процес, що інтегрується у щоденну діяльність компанії. Враховуючи специфіку галузі та виявлені ризики, наступним етапом є інжиніринг бізнес-процесу управління ризиками. Це дозволить систематизувати діяльність компанії в цій сфері, визначити ключові етапи, відповідальних осіб та механізми контролю.

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9000:2015 термін «процес» визначається як: сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату [56]. Також у літературі зустрічаються різні визначення терміну «бізнес-процес» [57]. Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [58]. Бізнес-процес – це будь-яка організована і стабільна діяльність всередині підприємства, яка перетворює будь-які об'єкти за будь-якими правилами [58]. Бізнес-процес – це низка визначених, вимірюваних завдань, які виконуються людьми та системами та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату [58]. Бізнес-процес – це логічно впорядкована послідовність операцій, спрямована на досягнення конкретної бізнес-мети [58].



Рисунок 3.2 – Схематичне поняття бізнес-процесу

Джерело: [59]

На рисунку 3.2 наведене схематичне поняття бізнес-процесу, де клієнтом може виступати як фізична чи юридична особа так і функціональний підрозділ або інший процес. У представленій схемі клієнт та постачальник можуть бути як зовнішніми так і внутрішніми [59].

Кожен бізнес-процес має «власника», посадову особу, що управляє ходом процесу та відповідає за результат. Власник процесу має ресурси та інформацію щодо бізнес-процесу.

Бізнес-процеси мають безліч класифікацій, які використовуються для того, щоб загострити увагу керівників на тих або інших групах БП. Іноді виділяють три групи БП в організації: основні, допоміжні і процеси управління [59].

Також всі бізнес процеси компанії можна класифікувати наступним чином [58]:

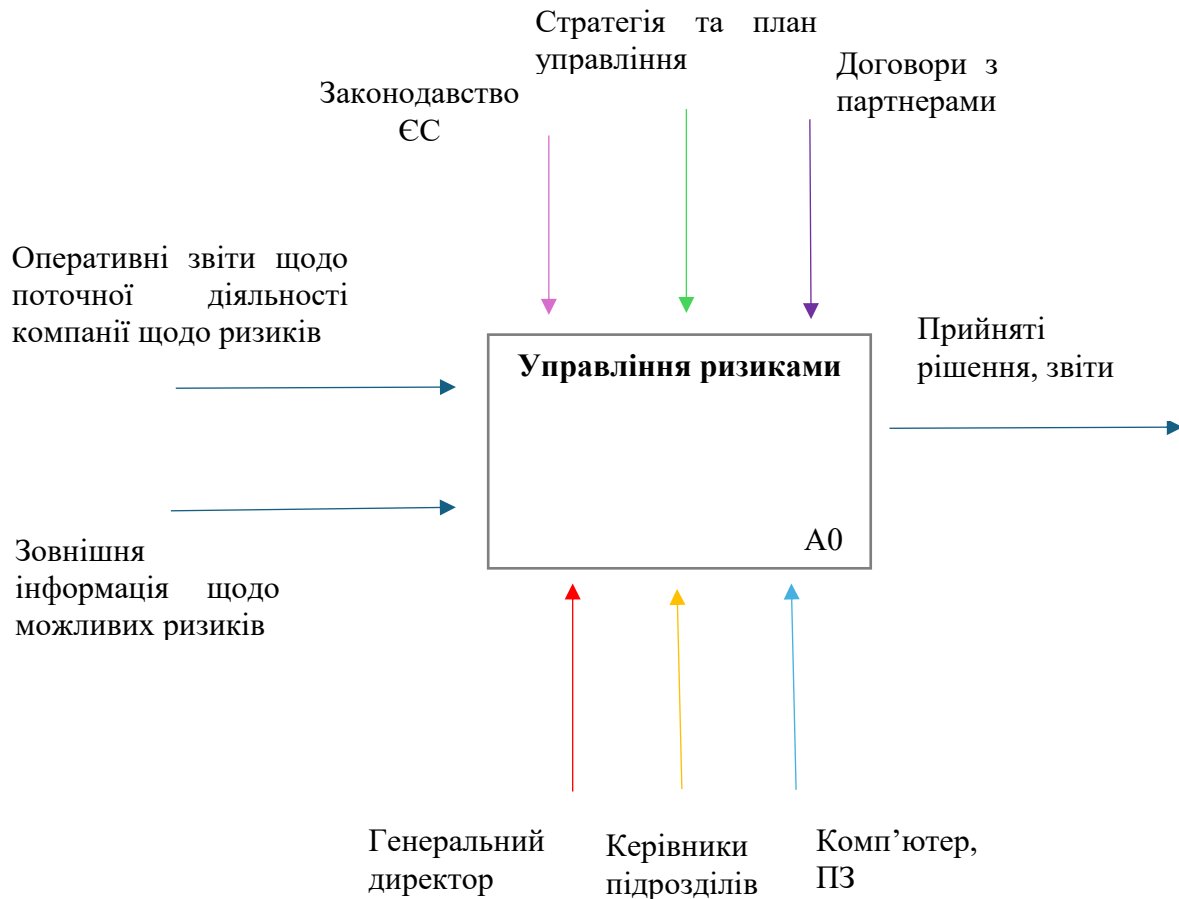
- основні бізнес процеси: процеси що породжують прибуток, ці процеси формують результат;
- супутні бізнес-процеси: процеси орієнтовані на виробництво товарів або надання послуг, що є результатом супутньої діяльності, однак вони також можуть забезпечувати прибуток підприємства;
- допоміжні бізнес-процеси: процеси призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів;
- забезпечувальні процеси: процеси що підтримують інфраструктуру компанії, та всі інші процеси. У більшості компанії це фінансовий, кадровий тощо;
- бізнес процеси управління: процеси що охоплюють всі функції керування на рівні кожного бізнес-процесу та підприємства в цілому;
- бізнес-процеси розвитку: процеси спрямовані на удосконалення продукції або послуг, нові технології, модифікацію устаткування. Бізнес-процеси розвитку націлені на майбутній розвиток компанії.



Рисунок 3.3 – Стандартний ланцюг схеми управління

Джерело: [58]

Для побудови бізнес-процес управління ризиками компанії визначимо об'єкт управління, входи, виходи та необхідні ресурси, починаючи з гори вниз як представлення системи як єдиного цілого. Графічно опишемо у вигляді контекстної діаграми IDEF0, процес управління ризиками першого рівня, єдина система (рисунок 3.4).



Мета: Побудувати процес управління ризиками

Точка зору: Керівник операційного відділу

Рисунок 3.4 – Контекстна діаграма бізнес-процес управління ризиками, A0

Джерело: укладено автором

На побудованій діаграмі бачимо узагальнений процес управління ризику, точка зору зверху-вниз. Цей процес має на вході зовнішню та внутрішню

інформацію про діяльність компанії, об'єктом управління є ризики компанії, а на виході маємо прийняті рішення щодо управління ризиками. Також на діаграмі визначені ресурси та документи регулюють цей процес.

Для подальшого моделювання процесу управління ризиками, необхідно провести його декомпозицію, розбити його на складові функції другого рівня.

Бізнес-процес управління ризиками включає в себе основні елементи (функції) другого рівня, які відповідають загальноприйнятим міжнародним стандартам ризик-менеджменту ISO 31000:2018 [10] та кращим практикам галузі. Така структура дозволяє забезпечити системний підхід до виявлення, оцінки та мінімізації ризиків, що сприяє підвищенню стійкості компанії.

Бізнес процес управління ризиками включає в себе наступні елементи (функції) другого рівня:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків;
- розробка плану управління ризиками;
- реалізація заходів з управління ризиків;
- моніторинг та звітність;
- актуалізація та вдосконалення.

На наступному етапі декомпозиції необхідно визначити входи та виходи для кожного об'єкту управління, а також ресурси та документи регулюючі цей процес. Для елемента «ідентифікація ризиків» на вході є інформація про зовнішню і внутрішню діяльність компанії, постачальників, клієнтів, агентів та зовнішні тенденції в галузі. Вихід – реєстр ідентифікованих ризиків. Ресурси, що необхідні для ідентифікації ризиків, це керівники всіх відділів та генеральний директор. Регулюючі документи, це діюче законодавство країн Європейського союзу та стратегічний план управління компанією та договірні зобов'язання компанії. Для елемента «оцінка ризиків» на вході маємо реєстр ідентифікованих ризиків, а на виході матрицю ризику, де після ранжування, виявлені найнебезпечніші ризики. Ресурси, це керівництво компанії, а регулюючі документи без змін. Наступний елемент «розробка плану управління ризиками» на вході має матрицю ризиків, а на

виході, затверджений план управління ризиками. Ресурси, це всі підрозділи та керівництво компанії. Графічно опишемо декомпозицію у вигляді контекстної діаграми IDEF0, з трьома функціями другого рівня (рисунок 3.5).

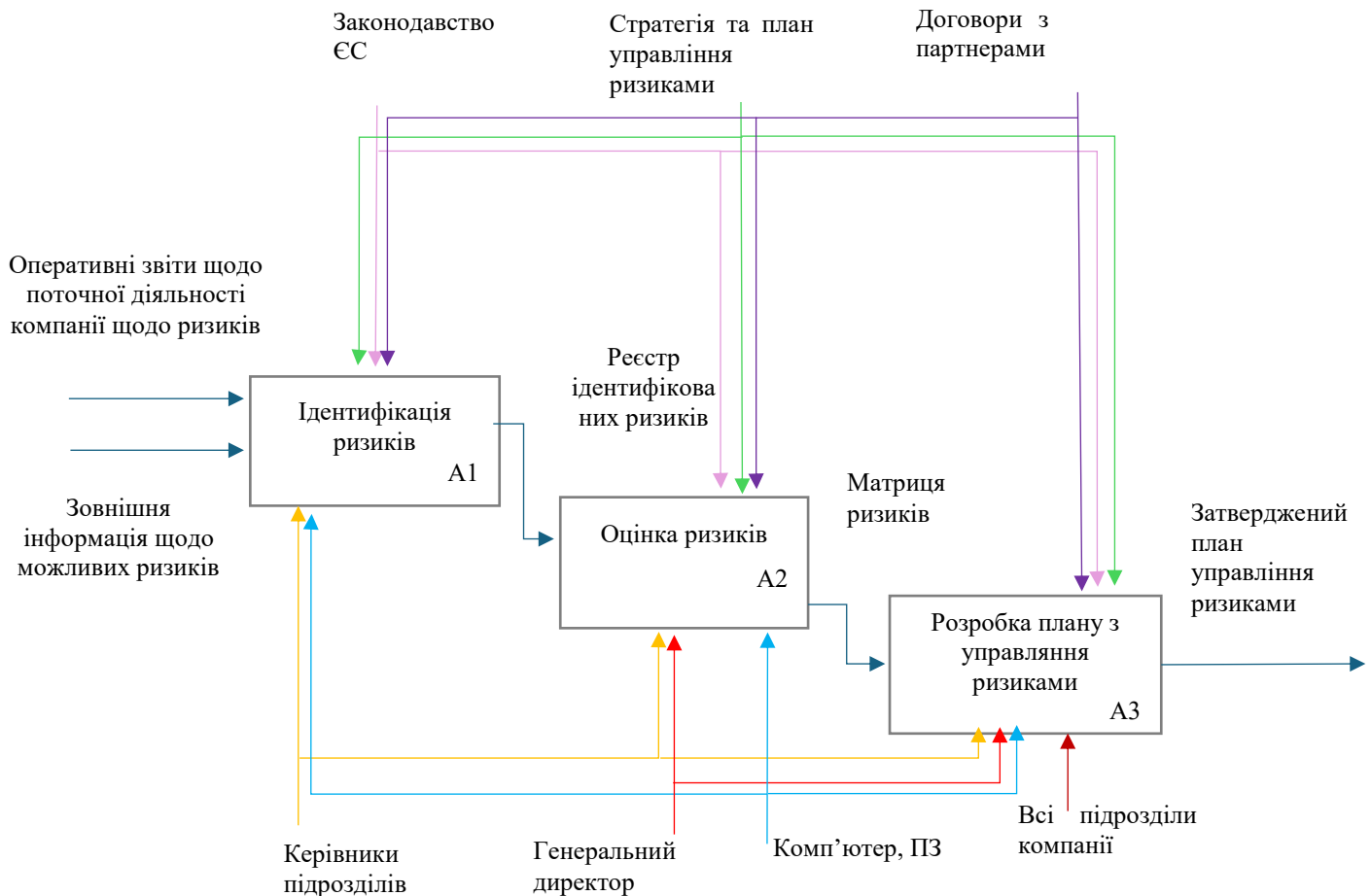


Рисунок 3.5 – Контекстна діаграма бізнес-процес управління ризиками, 2-й рівень, А1-А3

Джерело: укладено автором

На рисунку 3.5 наведено перші три з шести елементів системи ризик-менеджменту. Для наступного елемента другого рівня «реалізація заходів для управління ризиками» на вході маємо затверджений план управління ризиками компанії, на виході реалізовані заходи щодо управління ризиками. Ресурси, що необхідні, це всі підрозділи компанії. Регулюючі документи, це діюче законодавство країн Європейського союзу, стратегічний план управління

компанією, договірні зобов'язання компанії, затверджений план управління ризиками. Для елемента «моніторинг та звітність» на вході маємо реалізовані заходи щодо управління ризиками, на виході, щоквартальний звіт про ефективність заходів. Ресурси, це керівництво компанії та всі підрозділи компанії, а регулюючі документи без змін. Останній елемент «актуалізація та вдосконалення» на вході маємо щоквартальний звіт про ефективність заходів, а на виході, актуалізований план управління ризиками. Ресурси, це всі підрозділи та керівництво компанії. Графічно опишемо цю частину декомпозицію у вигляді контекстної діаграми IDEF0, з ще трьома функціями другого рівня, (рисунок 3.6).

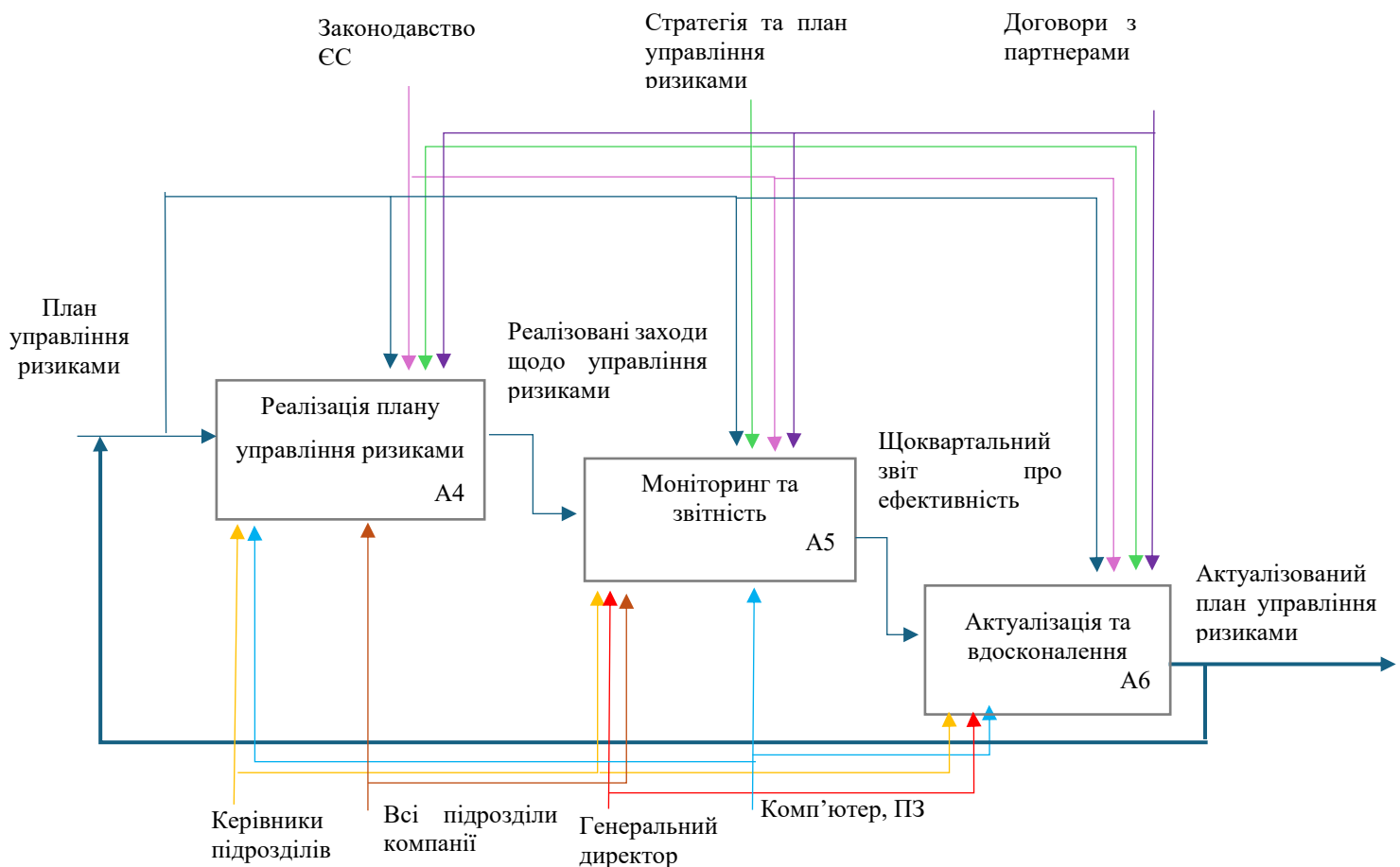


Рисунок 3.6 – Контекстна діаграма бізнес-процес управління ризиками, 2-й рівень, А4-А6

Джерело: укладено автором

У таблиці 3.7 наведено деталізацію функцій третього рівня, їх вхідних і вихідних даних, дій та відповідальних. В таблиці використовувались наступні скорочення: генеральний директор (ГД), керівник операційного відділу (КОВ), керівник відділу розробки (КВР), фінансовий директор (ФД), керівники всіх підрозділів (КП), операційний директор (ОД), комерційний директор (КД), всі підрозділи (ВП), команда підтримки клієнтів (КПК), команда технічної підтримки (КТП).

Таблиця 3.7 – бізнес-процес управління ризиками (організаційні та управлінські складові бізнес-процесу управління ризиками)

Елементи системи управління ризиками	Функції	Дії	Відповідальний	Вхідні данні	Від кого	Вихідні данні
1	2	3	4	5	6	7
Ідентифікація ризиків	Аналіз клієнтських запитів	Збір та аналіз скарг клієнтів	КОВ	Звіти клієнтської підтримки	КПК	Реєстр ризиків
	Моніторинг операційних процесів з постачальниками послуг	Збір та аналіз порушень	КОВ	Щоденні комунікації з постачальниками	-	Реєстр ризиків
	Моніторинг технічних інцидентів	Виявлення технічних проблем і АРІ помилок	КВР	Логи системи, технічна документація	КТП	Реєстр технічних ризиків
	Стратегічна сесія	Мозковий штурм з командою	ГД ОП ФД КД КВР КОВ	Оперативні звіти щодо поточної діяльності компанії щодо ризиків. Зовнішня інформація щодо можливих ризиків	ПК	Протокол проведеної сесії, реєстр ідентифікованих ризиків компанії

Закінчення таблиці 3.7 – бізнес-процес управління ризиками (організаційні та управлінські складові бізнес-процесу управління ризиками)

1	2	3	4	5	6	7
Аналіз та оцінка ризиків	Оцінка впливу фінансових ризиків	Фінансовий аналіз ризиків	ГД ФД	Фінансова звітність поточної діяльності компанії	-	Матриця ризиків
	Оцінка впливу технічних і операційних ризиків	Аналіз впливу технічних і операційних ризиків	ГД ОД КД	Реєстр ідентифікованих ризиків компанії	ОД	Матриця ризиків
Розробка плану управління ризиками	Координація	Залучення всіх підрозділів для розробки плану	ГД ФД КД ОД ВП	Матриця ризиків	-	Затверджений план управління ризиками
Реалізація заходів з управління ризиків	Виконання плану	Впровадження дій для зменшення ризиків	ВП	Затверджений план управління ризиками	ГД	Реалізовані заходи щодо управління ризиками
Моніторинг та звітність	Аналіз ефективності	Перевірка виконання заходів, оцінка ефективності	ГД ФД КД ОД	Реалізовані заходи щодо управління ризиками	ВП	Квартальний звіт про ефективність заходів
Актуалізація та вдосконалення	Оновлення процедур	Постійний перегляд та вдосконалення ризик-менеджменту	ГД ФД КД ОД ВП	Квартальний звіт про ефективність заходів	ВП	Актуальний план управління ризиками

Джерело: укладено автором

Для розрахунку ключових показників бізнес-процесу, таких як вартість і час, враховуються основні витратні елементи. Основні витрати наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Основні витрати компанії на управління ризиками

Центр витрат	Місяць (160 годин), грн.	1 година, грн.
1	2	3
Генеральний директор	120000	750,00
Операційний директор	70000	437,50
Комерційний директор	70000	437,50
Фінансовий директор	70000	437,50

Закінчення таблиця 3.8 – Основні витрати компанії на управління ризиками

1	2	3
Керівник операційного відділу	50000	312,50
Керівник відділу розробки	120000	750,00
Команда підтримки клієнтів	20000	125,00
Команда технічної підтримки	32000	200,00
Відділ маркетингу	30000	187,50
Відділ продажів	30000	187,50
Мобільний зв'язок та інтернет	4200	26,25
Амортизація приладів (комп'ютери, тощо)	600	3,75
Витрати на програмне забезпечення	250	15,63

Джерело: укладено автором

Таблиця 3.9 – Ключові показники бізнес-процесу управління ризиками

Елементи системи управління ризиками	Функції	Час, години/місяць	Витрати, грн/місяць.
A1	Аналіз клієнтських запитів	4	1250,00
	Моніторинг операційних процесів з постачальниками послуг	4	1250,00
	Моніторинг технічних інцидентів	5	3750,00
	Стратегічна сесія	2	5375,00
A2	Оцінка впливу фінансових ризиків	2	2375,00
	Оцінка впливу технічних і операційних ризиків	2	3250,00
A3	Координація	3	10500,00
A4	Виконання плану	10	17625,00
A5	Аналіз ефективності	1	2062,50
A6	Оновлення процедур	3	5287,50
Амортизація приладів, ПЗ, зв'язок		36	1642,68
Витрати разом		36	54367,68

Джерело: укладено автором

Таким чином, тривалість даного процесу протягом місяця складає 36 години, а витрати на процес управління ризиками протягом місяця складає 54367,68 грн/місяць. Основними центрами витрат є трудові ресурси, комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення та мобільний зв'язок. Витрати на оренду офісу не враховуються, оскільки вся команда працює у віддаленому форматі. Результати вартості бізнес-процесу відобразимо на контекстних діаграмах другого рівня.

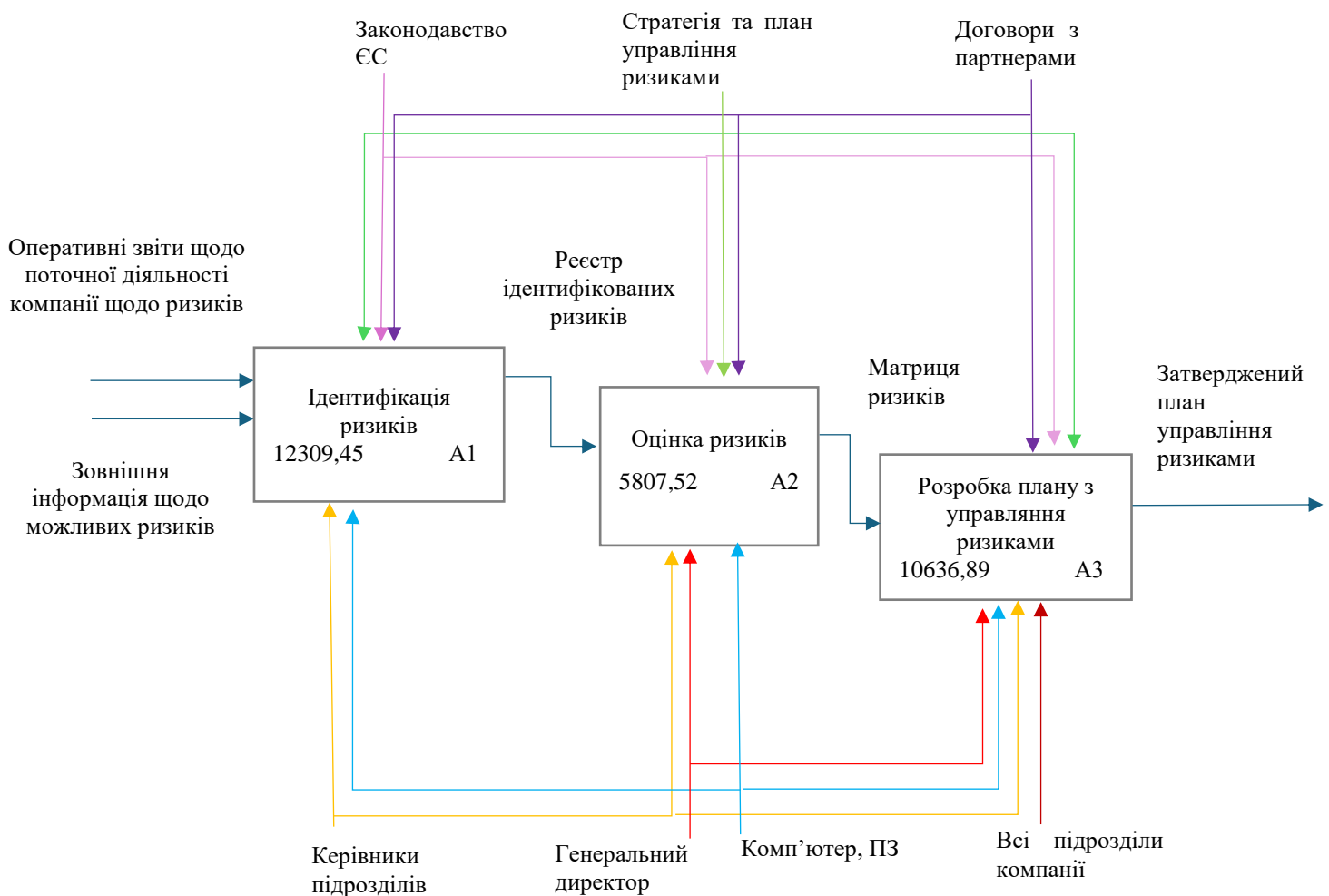


Рисунок 3.7 – Результати вартісного аналізу бізнес-процесу, A1-A3

Джерело: укладено автором

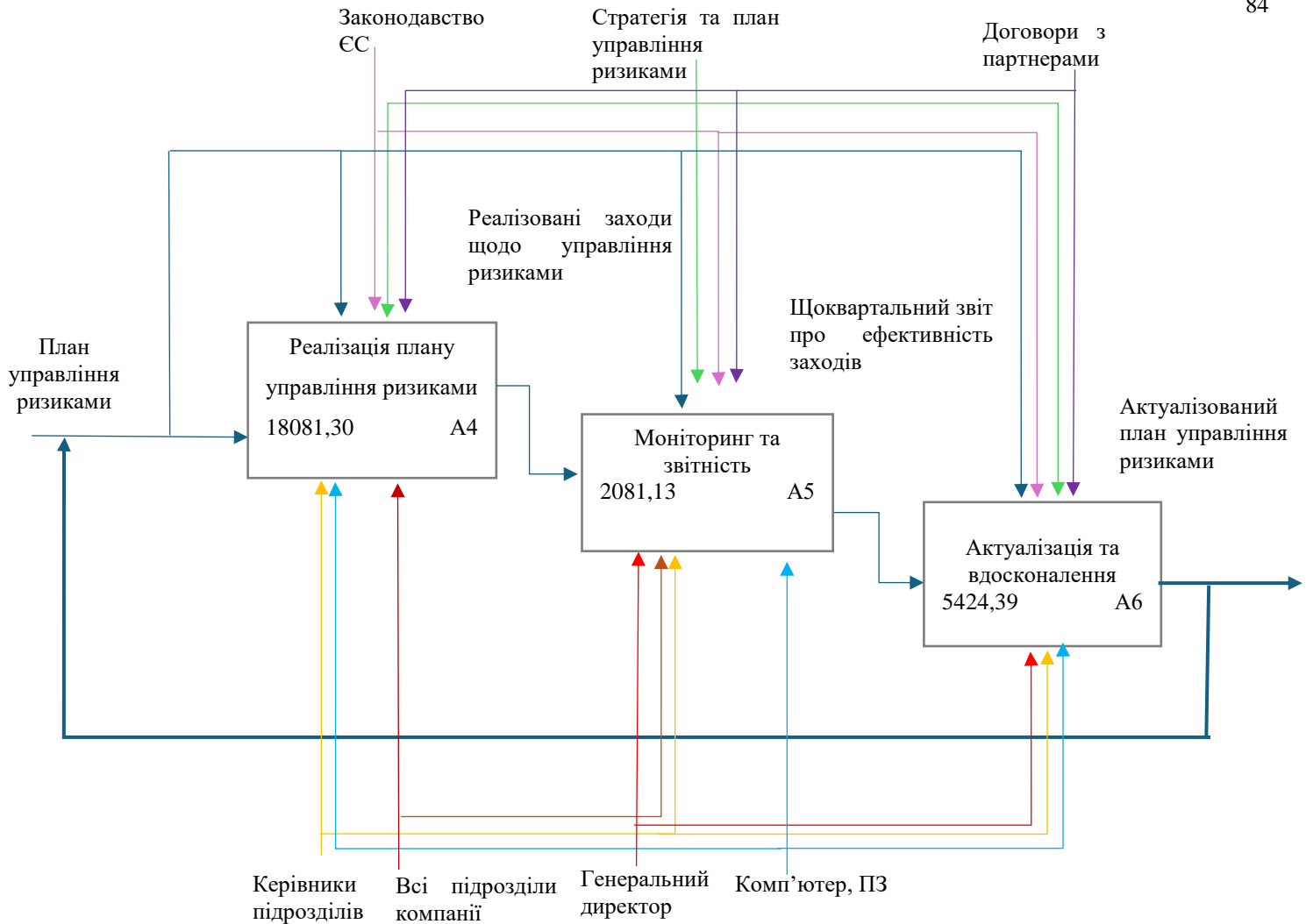


Рисунок 3.8 – Результати вартісного аналізу бізнес-процесу, A4-A6

Джерело: укладено автором

Запропонована структура інтегрованої системи управління ризиками охоплює всі ключові етапи процесу: від ідентифікації ризиків до їх моніторингу та вдосконалення методів управління (рисунок 3.9). Визначення відповідальних осіб, чітка регламентація функцій дозволяють забезпечити прозорість і ефективність роботи кожного підрозділу. Такий підхід сприяє не лише своєчасному виявленню ризиків, але й їх мінімізації шляхом координації дій усіх структурних одиниць компанії. У результаті система управління ризиками інтегрується в загальні бізнес-процеси, підвищуючи адаптивність і стійкість компанії до зовнішніх та внутрішніх викликів.

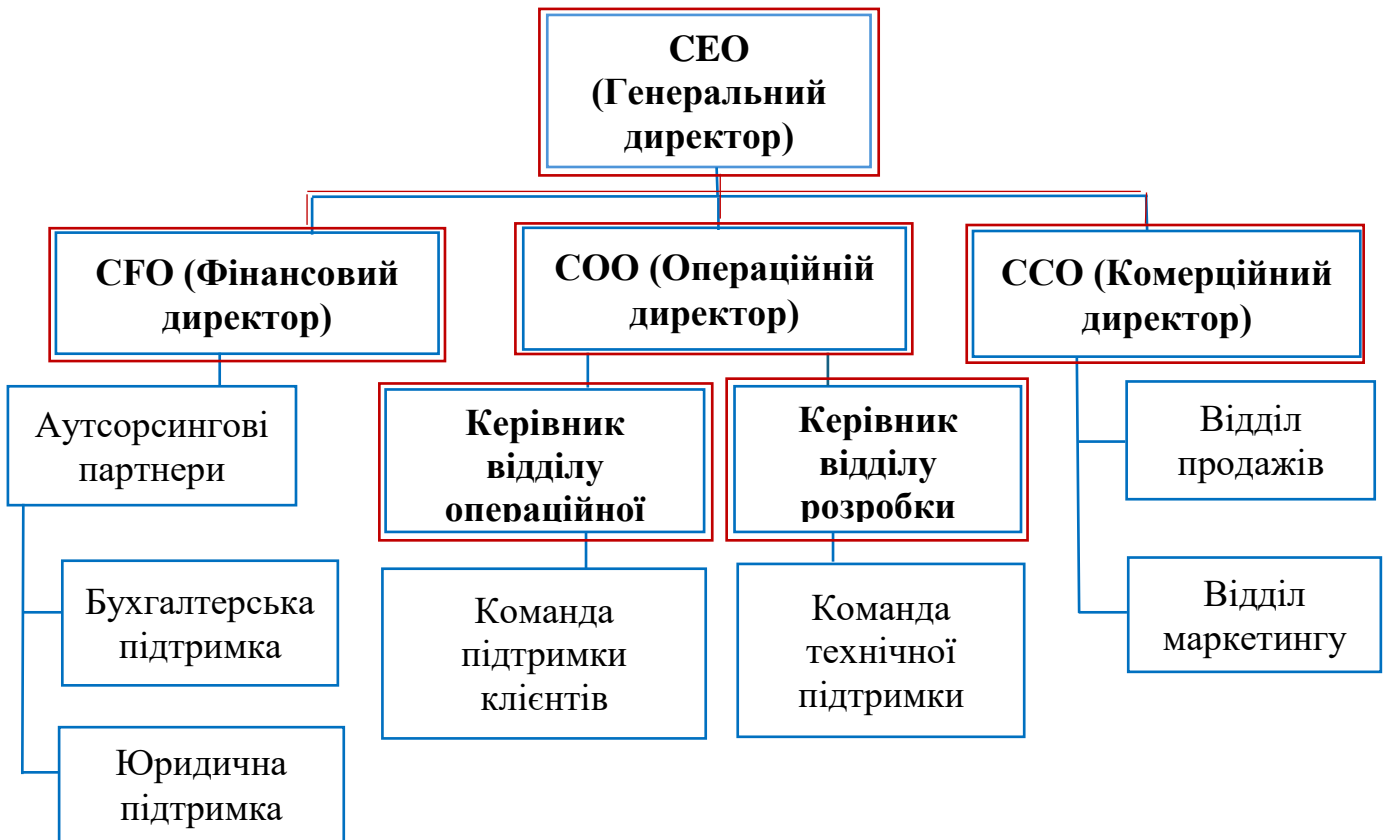


Рисунок 3.9 – Організаційна структура компанії з інтегрованою системою управління ризиками (модель TO BE)

Джерело: складено автором

## ВИСНОВКИ

Основною метою роботи було розроблення та впровадження системи ризик-менеджменту на прикладі підприємства авіаційної сфери. Для досягнення цієї мети у першому розділі роботи були розглянуті сучасні підходи до розуміння терміну «ризик» та класифікації ризиків. Аналіз методів оцінки ризиків показав, що ефективно управління ризиками вимагає використання поєднання кількісних та якісних методів, що дозволяє отримати найбільш повну картину потенційних загроз та їх впливу на діяльність компанії. Були розглянуті міжнародні стандарти управління ризиками, такі як:

- стандарт управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA);
- стандарт COSO «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель»;
- стандарт ISO 31000:2018 Управління ризиками. Керівні принципи.

У другому розділі роботи був проведений детальний аналіз діяльності компанії та зовнішнього середовища, що дозволило виявити ймовірні ризики для подальшого аналізу, а саме:

- описано бізнес-модель компанії “HighPass”;
- досліджено світовий ринок авіаційних перевезень, тенденції та динаміку розвитку галузі на основі даних провідних міжнародних організацій IATA (Міжнародної асоціації повітряного транспорту) та ICAO (Міжнародної організації цивільної авіації);
- проведено PEST та SWOT аналізи;
- проаналізовано цільову аудиторію за методикою 5W Марка Шеррінгтона;
- проведено порівняльний конкурентний аналіз, що дозволило визначити можливі ризики в конкурентному середовищі.

На основі проведеного дослідження у третьому розділі роботи було розроблено комплексну систему ризик-менеджменту, яка інтегрується у поточну організаційну структуру підприємства без необхідності кардинальних змін. Чіткий розподіл функцій між підрозділами та впровадження адаптивних механізмів управління ризиками забезпечують гнучкість у прийнятті рішень та підвищують стійкість компанії до зовнішніх викликів.

Запропоновані підходи до інжинірингу бізнес-процесів управління ризиками включають використання контекстних діаграм IDEF0, що дозволило деталізовано описати структуру процесів та забезпечити їх ефективне функціонування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розробленої системи ризик-менеджменту для оптимізації бізнес-процесів компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Використання запропонованих механізмів управління ризиками дозволяє мінімізувати вплив потенційних загроз та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства в умовах високої невизначеності та нестабільності ринку.

Під час виконання роботи були засвоєні сучасні методи розробки та впровадження системи ризик-менеджменту в компанії. Дослідження підтвердило необхідність стратегічного підходу до управління ризиками та впровадження інструментів ризик-менеджменту для підвищення рівня готовності підприємства до можливих викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. Економіка: реалії часу. 2023. №1(65). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).
2. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах ВАНІ-світу. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-97-103> (дата звернення: 03.11.2024).
3. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. Partie I. Chapitre XIII. Paris: Institut Coppet, 2011. P. 18–21. URL: <https://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Essai-sur-la-nature-du-commerce-en-gener-Richard-Cantillon.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).
4. John Von Neumann, Oskar Morgenstern. Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press. 1953. P. 641.
5. Frank H. Knight. The Meaning of Risk and Uncertainty. In: F. Knight. Risk, Uncertainty, and Profit. Boston: Houghton Mifflin Co. 1921. P 210-235.
6. Alfred Marshall. Principles of Economics. London: Macmillan and Co. 8th ed. 1920. P. 627. URL: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).
7. Жигірь А.А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. Електронний фаховий журнал «Ефективна економіка». 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення 11.12.2024).
8. Данченко О.Б., Занора В.О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси. 2019. С. 278.
9. Ріщук Л.І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. Вісник Національного університету "Львівська

політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2017. № 579. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/3414> (дата звернення 11.12.2024).

10. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення 11.12.2024).

11. Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення 22.11.2024).

12. Keynes, D.M. The General Theory of Employment, Interest and Money & The Economic Consequences of the Peace. UK, 2017.

13. Данченко О.Б. Класифікація відхилень в проектах: ризики, проблеми, зміни. Вісник ЛДУ БЖД. 2014. №9. URL: [https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/files/10\\_12.pdf](https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/files/10_12.pdf) (дата звернення: 03.11.2024).

14. Ріщук Л.І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2007. № 579. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/34148>. (дата звернення 03.11.2024)

15. Храпкін О.М., Кіндрат О.В., Чопей Р.С. Управління проектами в ІТ-галузі: методика, інструменти та керування ризиками. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110> (дата звернення 01.11.2024).

16. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №4. С. 43-51. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/10.pdf> (дата звернення 01.11.2024).

17. Трофименко О.Г., Логінова Н.І., Тесленко П.О., Савельєва О.С, Поляков В.М. Класифікація ризиків у проектах із розробки програмного забезпечення. Вісник ХНТУ. 2023. №3(86). URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.15> (дата звернення 05.11.2024).

18. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Биков В. Ю., Шпильовий В. Д. Керівництво з питань визначення компетентності і сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua): 2000. С. 84.
19. Старостіна А.О, Кравченко В.А. Ризик-менеджмент. Теорія і практика. К.: ІВЦ-Політехніка, 2017. С. 200.
20. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільства. 2017. №9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf) (дата звернення 11.11.2024).
21. Касьянова Н.В., Яцюк С.С. Управління ризиками інноваційного проекту. Серія: економіка і управління. 2019. №3. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_3\\_16](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30%2869%29_3_16) (дата звернення 11.11.2024).
22. Невлюдов І.Ш., Олександров Ю.М., Андрусевич А.О., Чала О.О. Основи наукових досліджень: підручник. Прага. 2024. С. 467.
23. Шурда К.Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Економіка. 2020. №4. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/226622> (дата звернення 17.12.2024).
24. Пан М.П., Коненко В.В. Проектний аналіз: конспект лекцій для студентів зі спеціальності 051- Економіка. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 95.
25. Бардин Г.О. Проектний аналіз: Підручник. 2-ге вид., стер. К.: Знання, 2016. С. 415.
26. Жигір'я А.А. Методи кількісної оцінки ризику економічного розвитку підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4388> (дата звернення 17.12.2024).

27. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
28. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільства. 2017. №9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf) (дата звернення 17.12.2024).
29. Писаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками. Навчальний посібник. Харків. 2008. С. 124.
30. Легейд В.С. Сутність та зміст ризик-менеджменту. Питання науки та освіти. 2018. № 7(19). С. 114-117.
31. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (дата звернення 23.12.2024).
32. Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/about-ferma/> (дата звернення 24.12.2024).
33. Овандер Н. Л. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 2021. №27. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26> (дата звернення 24.12.2024).
34. Committee of Sponsoring of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата звернення 24.12.2024).
35. IEC 31010:2019 Risk management – Risk assessment techniques URL: <https://www.iso.org/standard/72140.html> (дата звернення 24.12.2024).
36. Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. European Journal of Economics and Management. 2018. Volume 4. Issue 4/ URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem\\_2018\\_4\\_4/04.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_4/04.pdf) (дата звернення 24.12.2024).
37. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Управління ризиками. Навчальний посібник. Київ. 2021. С 432.

38. Офіційний сайт компанії “HighPass”. URL: <https://highpass.aero/uk/Home/About> (дата звернення 05.01.2025).
39. Домбаровська С. О. Бізнес-модель Canvas як інструмент стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: матеріали XI Міжнародна наук.-практична конференція. Одеса. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13118> (дата звернення 05.01.2025).
40. Lean Canvas vs Business Model Canvas: Which Should You Choose? 2020. URL: <https://uigstudio.com/insights/lean-canvas-vs-business-model-canvas-which-should-you-choose> (дата звернення 05.01.2025).
41. Statista – global data and business intelligence platform. <https://www.statista.com/statistics/1183246/queue-time-airport-security-screening-uk-airports/> (дата звернення 06.01.2025).
42. N. Halpern, D. Mwesiumo. Airport service quality and passenger satisfaction: The impact of service failure on the likelihood of promoting an airport online. Research in Transportation Business & Management. 2021. 41. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221053952100050X> (дата звернення 06.01.2025).
43. Air Transport Statistical Result of 2019. URL: <https://www.icao.int/annual-report-2019/Pages/the-world-of-air-transport-in-2019-statistical-results.aspx> (дата звернення 16.01.2025).
44. International Civil Aviation Organization (ICAO). (2024). Airports and Air Navigation Services Charges Workshop. Doha, Qatar, 28-29 October. URL: <https://www.icao.int/MID/Documents/2024/Airports%20and%20Air%20Navigation%20Charges%20Workshop/1%20-%20State%20of%20the%20Air%20Transport%20Industry-ICAO.pdf> (дата звернення 14.01.2025).
45. International Air Transport Association (IATA). (2024). Industry Statistics Fact Sheet. URL: [https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/industry-statistics/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 14.01.2025).

46. Airport Council International Europe (ACI Europe). (2024). Passenger traffic reaches nearly 95% of pre-pandemic levels in 2023 URL: [https://www.aci-europe.org/media-room/477-passenger-traffic-reaches-nearly-95-of-pre-pandemic-levels-in-2023.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.aci-europe.org/media-room/477-passenger-traffic-reaches-nearly-95-of-pre-pandemic-levels-in-2023.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 14.01.2025).
47. Airport Council International Europe (ACI Europe). (2024). Europe's airports continue strong passenger growth in October. URL: <https://www.aci-europe.org/press-release/525-europe-s-airports-continue-strong-passenger-growth-in-october.html> (дата звернення 14.01.2025).
48. Airport Council International Europe (ACI Europe). (2024). Latest Traffic Report, November 2024. URL: <https://www.aci-europe.org/44-industry-data/40-airport-traffic.html> (дата звернення 15.01.2025).
49. AdwService. Як скласти портрет цільової аудиторії? URL: <https://adwservice.com.ua/uk/yak-sklasty-portret-czilovoyi-audytoriyi> (дата звернення 18.01.2025).
50. Офіційний сайт компанії “DragonPass”. URL: <https://en.dragonpass.com.cn/> (дата звернення 20.01.2025).
51. Офіційний сайт компанії “Priority Pass” URL: <https://prioritypass.com/> (дата звернення 20.01.2025).
52. Офіційний сайт компанії “LoungeMe”. URL: <https://www.lounge.me/> (дата звернення 20.01.2025).
53. Офіційний сайт компанії “ParkVia”. URL: <https://www.parkvia.com/en> (дата звернення 20.01.2025).
54. Офіційний сайт компанії “Plaza Premium”. URL: <https://www.plazapremiumlounge.com/en-uk> (дата звернення 20.01.2025).
55. Платформа інвестиційних програм Tracxn.com. URL: [https://tracxn.com/d/companies/highpass/\\_fwMpgIttobS7OWObIXtFX7M-kkv6wxuxPK1ydQ4ZiYk#about-the-company](https://tracxn.com/d/companies/highpass/_fwMpgIttobS7OWObIXtFX7M-kkv6wxuxPK1ydQ4ZiYk#about-the-company) (дата звернення 26.01.2025).
56. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and

vocabulary, IDT). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>  
(дата звернення 31.01.2025).

57. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness. 1993. P. 272.

58. Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів. Підручник. Дніпро. 2022. С. 163.

59. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Навчальний посібник. Київ. 2013. С. 239.